诸葛亮心书探微

上

殷雄 著



长春出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

诸葛亮心书探微

下

殷雄著



长春出版社

诸葛亮

心書探微

（上）

殷　雄著

长春出版社

诸葛亮心書探微

（下）

殷　　雄著

长春出版社

(吉)新登字10号

图书在版编目(CIP)数据

诸葛亮《心书》探微/殷雄著.—长春:长春出版社,1999.9
ISBN 7-80604-873-1

Ⅰ.诸… Ⅱ.殷… Ⅲ.①心书—研究②诸葛亮—军事理论—研究 Ⅳ.E092.36

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第46594号

责任编辑:张耀民　　封面设计:赵立新

长春出版社出版
(长春市建设街43号)
(邮编130061　电话8569938)
北京市通县利民印刷厂
新华书店经销
850×1168毫米　32开本　25印张　602千字
1999年9月第1版　1999年9月第1次印刷
印数:5000册　定价:37.50元

序

当我看到面前的这部书稿时，感到有一些惊奇。据我所知，本书的作者是一位理工科出身的青年人，曾长时间在国防工业部门工作。现在，他竟然写出这么一部洋洋50多万言的研究古典军事著作的书，这可不是一件容易的事情，表明他是下了一番功夫的。因此，值得向他祝贺。

祖国传统文化博大精深，源远流长，吸引著无数人对它进行研究，从中汲取营养。诸葛亮是一位历史上杰出的贤臣良将，多少年来人们对他一直怀有深深的敬竟，并把他作为智慧的化身。本书作看是一位爱国的、关心社会主义两个文明建设的青年干部，他对诸葛亮的著作发生兴趣，对其进行研究，想从中汲取营养，以提高自己的素质，这也是很自然的事。从他的这部著作中可以看出，他曾博览众多古籍，并能结合现在的社会问题，进行分析、批判，认识其中的哲理，这是难能可贵的。

我之所以乐于写这个序，并不表明我对本书中的所有观点与论述都赞同，而是表示我对于一位热爱祖国传

统文化的青年人这种勤于思考和勇于探索精神的鼓励。观点可以不同，但研究问题的精神值得称赞。在本书中，作者的一些看法也有其独到之处，相信读者能够从中受到启发。另外，该书内容本富，包含了政治、军事、经济、为人处世和品德修养等各个方面的许多事例，而且写法新颖，行文流畅。它虽然是一部政论性的作品，但有散文的味道，具有一定的可读性。

我希望作者继续努力，勤于思考，不断笔耕，争取写出更多、更好的作品。



1999年6月12日于北京



作者简介

殷华，1965年生，1988年研究生毕业，获理学硕士学位，先后在国防和能源工业部门从事科研和管理工作，高级工程师，中华诗词学会会员。已出版的主要著作有：《世纪回眸：世界原子弹风云录》、《谁在威胁中国安全》，诗词作品被选入《全国诗社诗友作品选萃》；撰写科技与管理方面的论文三十余篇。

善言天者必有征于人，善言古者必有验于今。祖国传统文化源远流长，博大精深，有益于当世的瑰宝不可胜数。时代在发展，社会在进步，但历史不能被忘记，更不能被割裂。本书作者对部分古代贤哲的著作进行研究，挖掘其中的精华，认识其中的哲理，并与现实生活相结合，这本书就是作者多年努力的结晶。

博士达管理信息中心 策划

诸葛亮及其《心书》简介

诸葛亮，字孔明，三国时期著名的政治家、军事家和思想家。他那种宏伟远大的抱负、坚忍不拔的毅力、忠贞不渝的品德、超凡绝伦的才智、卓尔不群的人格，达到了儒道法的和谐统一，构成了中国历史上罕见的德才兼备的完人形象。羽扇纶巾的孔明先生成了集智慧、谋略、道德于一身的永恒偶像。唐朝著名宰相裴度称他是兼有“事君之节”、“开国之才”、“立身之道”和“治人之术”的全才，“大名盖天地”的哲人。这大概可算作是所有对诸葛亮的评价中最具代表性的说法了。

《心书》（或《孔明心书》）亦称《将苑》、《新书》，是诸葛亮的一部重要军事著作。书中博采《孙子》、《吴子》、《六韬》、《左传》之言，从各个角度论述为将之道，是反映我国古代军事思想的代表作，也是诸葛亮本人的战略战术思想以及治军带兵方略的集中体现，对于今天的现实生活仍然具有积极的借鉴作用。原著言简意赅，妙语连珠，警句迭出，在文学上具有极高的欣赏价值。

责任编辑：张耀民
封面设计：赵立新

千古奇书

揽英雄之心，总文武之道，是最基本的管理原则。

松下公司的《管理心得》中说：物之前，先有人。人之前，先有心。并非人造物，实为心造人、心造物。心为何物？有如投石于静水，以钟槌击钟。水未知石之大小，钟难量钟槌之强弱，然一经接触，即产生反响，或大或小，深远非人智慧所能测。问物前应先问心，问心前应先问吾心。若暗中投石，唯有到达心底，方可越时空而扩展。不顾人心，谈何管理？

精评妙解

ISBN 7-80604-874-X
9 787806 048740 >

ISBN 7-80604-874-X/E · 8
定价：（上、下册）37.50元

诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高。
三分割据纡筹策，万古云霄一羽毛。
伯仲之间见伊吕，指挥若定失萧曹。
运移汉祚终难复，志决身歼军务劳。

丞相祠堂何处寻，锦官城外柏森森。
映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。
三顾频繁天下计，两朝开济老臣心。
出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

——［唐］杜甫

德劭功丰流惠远，千年谁比智谋高。
清平贤宰齐山岳，乱世群英竞羽毛。
武略文韬师汉帝，邦宁国治愧吾曹。
古今将相溶一体，莫若诸葛忠顺劳。

三顾茅庐着意寻，乾坤八阵意森森。
木牛流马筹奇策，羽扇纶巾奏凯音。
六出祁山岂惮魏，七擒孟获善攻心。
千秋智略遗篇在，读罢华章汗洗襟。

——作者手记

目　录

序/李力安

一、兵权（1）

1926年，毛泽东在广州第六届农民运动讲习所为学员讲课时说：诸葛亮，当其未出时，一点用也没有，及一出山握有兵权，则神出鬼没了。因此，对于德才兼备的人，只有放在适当的位置上，才能充分发挥作用。

二、逐恶（13）

大千世界，千奇百态；人上一百，形形色色，单单一个"离"字并不能从根本上"逐恶"。况且不存在绝对意义上的"君子"与"小人"，二者之间的区别只是在一定的时空条件下才成立。只有正确运用"教、堵、疏、容、惩"五法，才能实现诸葛亮所倡导的"逐恶"。

三、知人性（23）

知人虽难，并非不可知；庶民虽众，也非兼可用。当今世界的激烈竞争，说到底是人才的竞争，领导者必须在实践中掌握知人之要，不拘一格挖掘人才，择贤而用，这样才能既不埋没人才，又使事业取得成功。

四、将材（35）

“仁、义、礼、智、信、勇、严”这七个字包括了很广泛的内容，只要赋予新的含义，其精神实质不仅适用于带兵打仗的将领，而且也同样适用于政府官员和企业家。

五、将器（47）

人的品德、志向、才能和性情不同，在相关的地位上才能发挥特长。有的人举重若轻，提纲挈领，大刀阔斧，具有当主帅的素质；有的人举轻若重，处事周密，思虑精细，具有当配角的素质。

六、将弊（63）

诸葛亮在本篇中认为，为将之道有“八弊”；唐德宗时的著名宰相陆贽认为，君臣之道有“九弊”。为将者不革“八弊”，则军何以理？为政者不除“九弊”，则国安能治？弊者，害也。因此，素有“北国卧龙”之誉的元朝宰相耶律楚材就说过：“兴一利不如除一害，生一事不如省一事”。

七、将志（77）

曾几何时，日本电视连续剧《阿信》中的女主人公阿信的形象在中国可谓家喻户晓，老百姓对她那种不屈不挠的创业精神深为敬佩。不幸的是，生活中真实的“阿信”所创办的八佰伴公司，由于过分逞强好胜而经营不善，不得不宣告破产，“阿信”如果泉下有知，不知会作何感想？

八、将善（89）

曹操以高超的谋略，削平群雄，统一北方，堪称我国历

史上为将者“五善四欲”的典型代表。“将善”的要求不仅对于领兵打仗的将领具有指导意义，而且对于商战中的企业领导人也有借鉴作用。“世界船王”包玉刚在商战中的智谋策略，也很有典型性。

九、将刚 (99)

在我国诸子百家的学说中，都主张以柔克刚，以弱制强。“柔”与“刚”是两种不同的特性，但在一定的条件下会向相反的方向转化。因此，刚柔相济才是高明的策略。

十、将骄吝 (113)

历史上两个著名的将领关羽和项羽，都是将领中的佼佼者，曾经不可一世，但由于犯了骄与吝的为将大忌，一个骄而被斩，一个吝而自刎，都留下了千古遗恨，其教训不可谓不深。在我们的干部队伍中，官僚主义脱离人民群众，其根源之一就是“骄”；贪污腐化侵害群众利益，也是“吝”的一种表现。

十一、将强 (125)

发扬“五强”，革除“八恶”，是领导者的一项重要修养。如果肯于向着这个方向努力，就能得到人民的拥护，群策群力，使事业取得成功；反之，人民就会与之离心离德，最后成为孤家寡人，直至走向灭亡！

十二、出师 (139)

形式是为内容服务的，如果没有具体内容，徒有好的形式，也不会取得预期的效果。国君作为军队的最高统帅，对受命出征的将领交代清任务，提醒应注意的事项，这固然是

必不可少的，但最重要的是选准人才，然后放手使用，让将领有职有权，充分施展才能。

十三、择材 (151)

作为一位合格的当权者，一定要有一种宽宏大度的雅量，以礼贤下士的诚恳态度对待部下，天长日久，就会得到别人的信赖，而且也会逐渐了解人的特点与长处，从而在关键时刻发挥他们的作用。"养兵千日，用在一时"，说的就是这个道理。

十四、智用 (163)

"顺天、因时、依人"要求当权者具备三方面的才能：首先要从多层次、多角度观察客观存在的事物，对其本质特点具有透彻的了解与掌握；其次要正确判断出事物发展变化的趋势与方向；最后还要不仅学会顺应形势，更重要的是能够因势利导，使它朝着自己希望最好的方向发展。

十五、不陈 (177)

以力服人只是权宜之计，以德服人才是长久之策。但是，"不陈"并不是不重视实力，而恰恰相反，"不陈"的后盾正是实力，而不是单纯依赖道德的力量或者侥幸的心理。主张"非攻"的墨家代表人物墨子，并不是靠他的思想与口才，而是靠他的守城之法折服公输般与楚王的。

十六、将诫 (189)

"揽英雄之心，总文武之道"是最基本的管理原则。纵观古今中外，没有哪一位有成就的军事家不重视从思想上建军，也没有哪一支军队没有严格的纪律而打胜仗。世界上许

多有成就的企业家也无不秉承这种指导思想，认为人的发展是企业发展的基本动力之一，企业的发展最终取决于人的创造精神的发挥。

十七、戒备 (203)

安而不忘危，思危才可以求安；存而不忘亡，戒亡然后可以求存；进而不忘退，虑退然后方能得进；治而不忘乱，惧乱然后可以保治。所以，"居安思危，有备无患"应该是任何政治家、军事家、企业家的重要行为准则。

十八、习练 (217)

一个人要想堂堂正正地立于世间，首先要"修德"，其次才是"广才"，这二者都是"习练"的重要内容。从某种意义上来说，"广才"相对容易，"修德"则甚为艰巨。高尚的品德则需要有一个好的出发点，还需要长久磨炼意志，静心思考体味，从而在生活中慢慢养成，这样在关键时刻就能显示出来。

十九、军蠹 (229)

除了军队之外，在政治领域和经济领域都存在着各式各样的"军蠹"。例如，大名鼎鼎的里森就是英国巴林银行的"军蠹"。清除"军蠹"固然重要，但铲除"军蠹"产生或赖以生存的土壤则更为重要。靠什么办法做到这一点？靠发扬民主，加强法制建设，进一步规范市场经济的运作程序。

二十、腹心 (241)

领导者要想得到真正的"腹心"，必须做到四点：与下属必须思想一致、志同道合，这是得到"腹心"的政治基础；对

下属必须任人为贤、不论亲疏，这是得到“腹心”的道德基础；对下属必须诚心相待、心心相印，这是得到“腹心”的感情基础；对下属必须善加体恤、褒奖提携，这是得到“腹心”的物质基础。

二一、谨候（257）

海洋之所以成为百谷百川之王，是因为它处于最低的位置，有巨大的容纳量。无论是企业、团体，还是政党、国家，其领导人一定要努力做到宽宏大量，团结一切可以团结的力量，调动一切积极因素，以成就事业，否则，就会导致众叛亲离，最后成为孤家寡人。因此，宽容和民主是最重要的“谨候”。

二二、机形（271）

有人说：“智慧的人创造机遇，勇敢的人抓住机遇，愚蠢的人丧失机遇。”“机遇”很吝啬，它往往像闪电一样稍纵即逝，总是垂青于那些智慧与勇敢的人。拿破仑说过：“有时候，我会是一只善变的狐狸，犹豫不决；另一些时候，我就会变成一头凶猛的雄狮，坚决而果断。”

二三、重刑（287）

“重刑”的本质含义就是厉行法治，这是政治家治国治军的根本指导思想。企业经营与带兵作战从根本上看也并没有多大差别，执法严明对于企业的生产经营管理活动同样重要。特别是那些处于困境的企业，要想重新崛起，更要贯彻“爱在下顺，威在上立”的方针。

二四、善将（301）

在中华民族浩翰的历史长河中，涌现出许许多多杰出人物，文能治国、武能安邦的将相之才更是不胜枚举。其中最为“善将”的就是“两武”：武侯诸葛亮与武穆岳飞。“两武”结合，交相辉映，成为我国历史上将帅群星谱中两颗耀眼的明星。令人遗憾的是，岳飞虽然“善将”，却不善“谋身”，最后丧身于风波亭，留下一桩千古奇冤。

二五、审因（325）

在中国漫长的封建社会中，历朝历代的兴衰存亡，大抵都得之于民，失之于民，因此有“民惟邦本，本固邦宁”的说法。这实际上反映了一种“民本”思想，包含两种含义：一是说人民的利益是国家和社会的价值主体，二是说君主的权力只有得到人民的拥护才能稳固。因此，《诗经》中才有“殷鉴不远，在夏之后世”的警世恒言。

二六、兵势（341）

人们常说，天时不如地利，地利不如人和，这种说法的本意是想强调“人和”的重要性，其实是把三者截然分开了。天、地、人这三个因素从表面看来，是互不相关的，实际上它们之间存在着深刻的联系，关键在于如何理解这三个字的真实含义。

二七、胜败（355）

如果“土壤”不合适，再好的“种子”也会枯萎；即使由于某种偶然因素而长出来，也只能像一棵在荒原中孤立生长的小草，经受不住无情风雨的残酷摧折。因此，只有建立起

一套权力制约机制和选贤任能的用人机制，才能真正使“贤才居上，不肖居下”，从而使事业取得胜利。

二八、假权（373）

“假权”作为一种个人的道德勇气和决断素养，固然必不可少，但在现代社会中，仅有“假权”是远远不够的，更为重要的还是要在制度上确立各自的责权利，避免各级领导决策的随意性。

目　录

二九、哀死（393）

在战争中，将领体恤士卒，善待百姓，能够提高士气，使团队精神得到发扬光大；在企业经营中，企业领导能否具有这种精神，同样具有重要意义。在现代社会中，如果要实践诸葛亮所提倡的“哀死”，其中最重要的是要做到“智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之”，这是促进人尽其才的重要方法与途径。

三十、三宾（407）

清人魏源说过：“为国家厘细务百，不若定大计一；为国家得能吏百，不若得硕辅一。”像萧何、张良、陆贾、诸葛亮等人，确实是“万夫之望”，是为国家定大计的硕辅之才。凡是想成就大业者，必须将他们引为上宾，否则的话，这些人必为他人所用，到头来自己一事无成。

三一、后应（425）

战争也好，商业竞争也好，政治纷争也好，无论是什么领域，或者以什么方式解决争端，总有一个孰优孰劣、孰高孰低的问题。政治家、军事家或者企业家，都应当严肃地回答这个问题。诸葛亮所倡导的“用兵之智”是处理一切争端的最佳方式，《伊索寓言》中有一则关于“阳光政策”的故事，

就是说明这个道理的。

三二、便利（439）

在中国传统文化中，关于治国安邦的“便利”就是所谓的“法”、“术”、“势”。“法”是政策，“术”是方法，“势”是领导者的权威，这三者缺一不可。“法、术、势”结合得好，表面看来是一种工作能力，实际上更是立场、观点、方法和思想作风。“便利”的条件很多，关键在于遇到具体问题时是怎么个“便利”法，现代社会中人应该仔细体味个中奥妙。

三三、应机（459）

美国著名石油大亨阿曼德·哈默博士“无中生有”，在别人找不到油气的地方找油气。我国著名的长虹公司“人弃我取”，在其它厂家都生产大屏幕彩电时，生产以供应农村市场为主的中、小屏幕彩电，使企业获得极大成功。他们这种“人弃我取，人取我弃”的经营策略，是一种高明的“见机之道”，现代经营者一定要善而用之。

三四、揣能（475）

“主圣将贤”是夺取胜利的根本因素。东汉末年天下大乱，豪杰并起，曹操之所以能够以弱胜强、以少胜众，主要得益于他的“执法严明”与“唯才是举”。曹操以自己的文治武功，向世人证明他是一位“非常之人，超世之杰”，他的政治活动、军事韬略以及文学创作，在中国历史上打上了深刻的印记，已经成为中华民族传统文化的一个组成部分了。

三五、轻战（499）

我国古代杰出的军事家对武器装备在作战中的重要作

用历来予以高度重视，但古今中外无数史实证明，决定战争胜利的因素不是武器，而是清明的政治环境与优良的军队素质。在现代企业制度下，企业管理者只有在总体思路正确的前提下，敢于碰硬，严明执法，职工才能“轻战”，企业才能兴旺发达。

三六、地势 （523）

地势对于军事家的重要性是不言而喻的，自从有战争的那一天起，古今中外的军事家就在努力探求地势在战争中的影响与作用。在商业竞争中，地势的作用虽不表现为血与火的激烈搏杀，但也同样具有关乎兴衰胜败的重要意义。因此，高明的企业家，无不注重地势的作用。

三七、情势 （535）

台湾的罗吉甫写了一本书叫做《商战孙子》，根据孙子的“五危”，指出企业经营中也有“五危”，企业家应该时刻以此作为反思的尺度。巨人集团、飞龙集团以及仟村集团北京公司的领导层，都对自己以前的经营失误进行了深刻的反思，这些都为他们展现了可能再度辉煌的前景。

三八、击势 （551）

中国历史上的腐败现象，为害最烈的是吏治的腐败；而吏治腐败最集中的表现，就是“卖官鬻爵”。诸葛亮说：“古之善斗者，必先探敌情而后图之。”我们可以说：“今之治国者，必先固根本而后强之。”这个“根本”就是干部选拔制度的科学、严密和干部队伍的廉洁、高效，前者是民主的体现，后者是民主的结果。

三九、整师（569）

在伦理学词典中，有一个“舍己为群”的成语，它是蔡元培先生首先提出来的。蔡先生认为，人是群体的动物，不能孤立存在，因此每个人都有舍己为群的义务。通俗一点讲，一个人必须要“合群”；只有“合群”，才会有“团队精神”；只有发扬“团队精神”，才会获得更大的成功。

四十、厉士（581）

是否善于鼓舞士气、调动积极性，是衡量一个将领带兵能力高低的重要因素，有时甚至是决定性的因素。从正面厉士固然重要，但响鼓还须重锤敲，有时候从反面厉士可能更为有效。对于一个人来说，要想有点成就，就必须经受逆境的磨练与考验。此外，厉士之道虽然是将领带兵打仗以及个人加强修养的必备方略，管理企业也概莫能外。

四一、自勉（601）

“天人合一”的观念在中国哲学中处于核心地位，并且逐步成为中国传统哲学的共识和主导原则。“天人合一”既是一种宇宙观，也是一种道德观，它要求人与自然和谐相处；在道德实践中不断完善自己的“人性”，加强自己的“德性”；在此基础上，还要有形而上的精神追求。这也是为将者进行“自勉”的思想基础和道德基础。

四二、战道（627）

人们对“龟兔赛跑”的故事耳熟能详，在现代社会中，这个古老故事的新启发是：现代人光凭武勇或勤苦（单指体力上的）是不够的。在这个科学技术日新月异的时代，要想在

人海中冒出头，更重要的是点子——事业上的创意、人生的新诠释、人情的新领悟、使人有"一点即通"之感的新想法。

四三、和人（641）

"和"既是事物多样性的统一，也是人类创造性的源泉，因而它就应该是人类共同生活的准则。宽容才能"和人"。有些事情，光靠冠冕堂皇的道德、准则或者纪律来约束，未必一定有效，这就需要当事人以自己的智慧或独特的方式，达到既解决问题又不伤和气的效果。因此，"和人"从本质上来讲，不仅是一种能力，更是一种品德。

四四、察情（665）

"察情"对于将领的重要性自不待言，对于政治家更是一种必不可少的素质。宋朝的寇准"慷慨多大志，刚直伴一生"，但一生坎坷。除了北宋王朝的昏暗、腐败之外，他的不善于"察情"，也是一个重要原因。"察情"既是一种能力、更是一种品德。在现代社会中，领导者一定要具备时刻把人民的冷暖放在心头，想人民之所想，急人民之所急的"察情"本领与品德。

四五、将情（685）

我国历史上的名将，如李广、史可法、左宗棠、彭德怀等，大都具有廉洁律己、与士卒同甘共苦的美德。只有具备这种品德的人，才能虽死犹生，流芳千古。正如著名诗人臧克家的名句那样："有的人死了，他还活着；有的人活着，他已经死了。"

四六、威令（701）

为将者要严格执法，否则军队就没有战斗力；为官者亦然，否则就形不成权威。无数事实证明，严与不严，其结果大不相同。在1998年夏季的抗洪抢险中，有极少数干部违反纪律，受到严肃查处，这真是大快人心。

四七、东夷（719）

在历史上，我国少数民族虽然总体上处于落后地位，但在自己民族的发展过程中，出现了许多杰出的人才，鲜卑族的檀石槐与女真族的阿骨打就是其中的杰出代表。汉族与少数民族之间有相互斗争的一面，也有相互学习的一面，赵武灵王“胡服骑射”就是一则很典型的例子。

四八、南蛮（731）

东汉末期，民族矛盾尖锐复杂，诸葛亮从中汲取了一些经验教训，因此在《隆中对》中提出了“南抚夷越，西和诸戎”的正确的民族政策。诸葛亮在平定南中的过程中，采取了“攻心”的策略，取得了极大的成功。纵观整个三国时期，就民族政策面言，诸葛亮是最为明智的，曹操次之，孙权又次之。

四九、西戎（745）

汉宣帝时的老将赵充国，采取屯田政策，安定民生，消除边患，较好地解决了汉族与西羌之间的矛盾。后世的曹操首创将少数民族从原居住地迁往中原地区的强制性移民政策，结果引发许多社会问题，被史家称为“五胡乱华”的少数民族纷纷建立政权的混乱局面，就是这种移民政策造成的

恶果。

五十、北狄（755）

汉武帝刘彻五击匈奴，从根本上遏制住了匈奴对中国北部地区的入侵骚扰；唐太宗李世民抛弃“非我族类，其心必异”的狭隘民族意识，采取比较开明的民族政策，取得了辉煌成就，被当时各少数民族拥为“天可汗”。目前国际上地区冲突不断，其中一个重要原因就是民族矛盾与种族矛盾逐渐暴露。解决冲突的唯一办法就是和平谈判，单纯依靠武力是不能从根本上解决问题的。

跋（767）

一、兵　权

1926年，毛泽东在广州第六届农民运动讲习所为学员讲课时说："诸葛亮，当其未出时，一点用也没有，及一出山握有兵权，则神出鬼没了。"由此可见，德才兼备的人只有处在适当的位置上，才能充分发挥作用。

〖原文〗

夫兵权者，是三军之司命，主将之威势。将能执兵之机，操兵之要势，而临群下，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海，随所遇而施之。若将失兵权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也。

〖译文〗

所谓兵权，是指将领指挥军队时所拥有的权力和发号施令时所表现出的虎严。如果将领既能够掌握兵权，又能够树立威严，那么在领兵作战时，就如虎添翼，可以根据战场上出现的不同情势而灵活处置，任意驰骋。相反，如果将领失去兵权，没有威严，那就犹如离开江河湖海的鱼龙，想在汪洋大海中奔腾游戏，这是根本不可能的。

〖解读〗

诸葛亮在《心书》这部著作的开篇就指出将领善操权柄的重要性，这与他平生的思想与行动相一致。在本篇中，他骋兵权的重要性概括为两个方面，一是“执兵机”，就是说将领一定要掌握兵权；二是“操兵势”，就是说将领不仅要掌握兵权，而且还要树立起作为主将的威严，做到令行禁止。能够将“权”与“威”有机地结合，这是合格将领应该具备的重要素质。

诸葛亮自从出世以来，十分重视“执兵机”与“操兵势”的

有机结合，而且把这种思想贯穿于他后来出将入相的全过程。《三国演义》中讲述了刘备三顾茅庐将他请出来的故事，诸葛亮初到刘备军中时，可以说既无权又无威，关羽和张飞认为他只是一个山野村夫，刚到军中就受到刘备的厚待，所以心中对他十分不服气。当曹操的部队杀奔新野而来时，刘备让诸葛亮调兵遣将，并把自己的宝剑交与诸葛亮，一来作为他发号施令的凭证，二来也可以起到制约诸将的作用。有了这把"尚方宝剑"，诸葛亮就兵权在手，可以发号施令了。当关、张对诸葛亮的作战方针提出异议时，他就用这把"尚方宝剑"迫使他们服从命令，而且要求他们在作战中必须贯彻自己的既定方略，在博望坡火烧曹军。当诸葛亮的作战方针在实战中取得成功后，各位将领特别是关、张对诸葛亮口服心服了。后人有诗云：

博望相持用火攻，指挥如意笑谈中。
直须惊破曹公胆，初出茅庐第一功。

博望坡之战的胜利，确立了初出茅庐的诸葛亮在刘备军中的权威与地位，为他在以后出将入相的军事与政治生涯中进一步贯彻"执兵机"与"操兵势"的政治与军事思想奠定了坚实的基础。

诸葛亮在博望坡火烧曹军的故事虽然不见正史，演义的成分居多，但我们也可以从中领略到将帅这种将权与威有机结合的高超手段，对后世有着重要的借鉴意义。首先，诸葛亮从刘备手中接过尚方宝剑，也就是接过了军事指挥权，可以名正言顺地发号施令，调度三军，为全面贯彻自己的作战方针奠定了基础，此为"执兵机"；其次，他在发布命令时表现出坚定的自信心和神圣不可侵犯的威严，迫使诸将执行命令，此为"操兵势"；再次，由于他的作战方针在实战中取得了成功，因此进一步在刘备及诸将面前树立起了他的威信，此为"以作为求地位"。后者是前两个方面有机结合的结果。

诸葛亮在本篇中不仅论述了兵权对将领的特殊重要性，而且也指出了将领一旦失去这种兵权的极端危害性。如果将领能正确地“执兵机”与“操兵势”，那就如虎添翼，可以使自己正确的军事思想得以有效实施，从而为国建功，为民立德；否则，就好像虎落平阳，龙搁浅滩，英雄无用武之地。正是基于同样的理由，曹操在大宴铜雀台时，直言不讳地说明自己不能放弃兵权。

公元210年（汉献帝建安十五年）冬，曹操在邺城（今河北省临漳县西南）建了一座高15丈的台子，取名为铜雀台。铜雀右有金凤台，左有玉龙台，各高10丈，以桥相连，宏伟壮观。有一天，曹操登台设宴，大会群臣。为了增加宴会的欢快气氛，他让武将当场比武，让文臣即席赋诗，各显其才。文臣谋士对曹操歌功颂德，一些人在诗中说曹操应该称王称帝。曹操对这些诗作一一过目，然后发表了一段自我表白的言辞。他在回顾了自己的经历后，说自己本志有限，并不愿多带兵。后来讨平二袁，占据荆州，天下初定，“身为宰相，人臣之贵已极”，感到心满意足了。如果国家没有他来掌权，“不知当几人称帝，几人称王”。曹氏三代身负重任，都是为了国家。现在手中的兵权还不能放弃，为什么呢？“诚恐已离兵为人所祸也。”如果自己一旦交出兵权，不仅子孙后代将遭祸端，国家也将倾危，因此，自己不能做那种“慕虚名而处实祸”的事情。现在“江湖未静”，自己“不可让位”，不得不继续执掌兵权。至于朝廷赐给自己三万户的封赏，倒是可以让出二万户，免得别人说三道四。曹操的一番表白，本意是想告诉人们，自己并没有称王称帝的野心，但他也不厌其烦地说明兵权对自己的重要性，这也是他的心声的直接流露。试想，如果曹操手中没有兵权，那是无论如何也不能“挟天子以令诸侯”，更谈不上统一中国。兵权对曹操的政治与军事生涯的重要性是不言而喻的，用不着他自己表白，别人也都心知肚明。

不论古今中外，兵权对一个有所作为的政治家与军事家都是

极端重要的，否则，就是“巧媳妇难为无米之炊”，任凭他有多么正确的战略思想，多么高超的指挥艺术，也都是水中月、雾中花，到头来必将落得个壮志难酬、老死隆中的结局。1926年，毛泽东在广州第六届农民运动讲习所为学员讲课时说：“诸葛亮，当其未出时，一点用也没有，及一出山握有兵权，则神出鬼没了。”由此可见，德才兼备的人只有处在适当的位置上，才能充分发挥作用。毛泽东当年在井冈山创建革命根据地的过程中，不仅提出了一系列正确的思想与主张，而且处于政治与军事的指挥位置上，因此，中央苏区在他的领导下，不断得到巩固与壮大，他本人的威望也得到极大的提高。自从王明“左”倾路线在中央苏区占据了统治地位后，毛泽东受到排挤，不仅他本人失去了对红军的指挥权，无法“执兵机”与“操兵势”，而且连他的正确思想也得不到贯彻执行，最终导致第五次反“围剿”的失败，使中央苏区受到了极大的损失，中央红军不得不进行战略转移。在长征初期，他也提出了一系列摆脱危机的正确主张，但由于他当时处于无权的地位，虽然还有一定的威信，其正确主张也无法得到有效实施。只是到了遵义会议以后，他在党内和红军内的指挥地位才得到重新确立，用他自己的话讲，又有了“发言权”，这个“发言权”就是兵权。在他参与军事指挥的初期，其权力也受到诸多制约，他的高超指挥艺术不能得到充分发挥。面对危险的形势，中央政治局决定成立新的“三人小组”，全权负责军事指挥，在周恩来的全力支持之下，毛泽东才又可以有条件真正“执兵机”与“操兵势”，采取机动灵活的战略战术，率领红军摆脱数十万敌军的围追堵截，在危难中挽救了党、挽救了红军。试想，如果在长征途中毛泽东一直处于无权的地位，那么他那超出常人的战略战术思想就得不到有效地贯彻执行，长征很可能会碰到更多的艰险，中国革命的前途也就岌岌可危了。

对于毛泽东这样亘古少有的伟大政治家与军事家来说，被剥

夺了手中的权力，那是相当痛苦的，但个人的荣辱事小，事业的兴衰事大。正是因为毛泽东后来成为我党我军的领导核心，而且他又善于“执兵机”与“操兵势”，因此在中国革命战争这个大舞台上导演出了一幕幕史诗般的活剧。

“执兵机”与“操兵势”的另外一层含义，就是要求指挥权必须统一集中，不能令出多门，也就是《兵镜·吴子十三篇》中所主张的“兵权贵一”的观点。

当年八国联军侵华时，清王朝在京津一带集中了10余万军队，而八国联军只有3万余人，在兵力上清军应该说占有优势。但是，统领诸军的各督抚及各省勤王的部队间互不隶属，各自为战。有人曾提议朝廷“选大帅以扞前敌”，这样可以使“事权一而呼应灵”。清王朝却让各督抚“和衷商榷”，以示“不稍分轩轾”。这种缺乏统一指挥的局面，只能导致将领们各自拥兵自重，行动不统一，彼此不能协同作战，结果被八国联军各个击破。拿破仑率领法军在意大利战场与奥地利军队作战时，法国政府为了防止拿破仑专权，曾打算把战场指挥权一分为二，将一部分军队交给名将克勒曼指挥。拿破仑为此给法国政府的一名要员写信说：“虽得两员良将分兵各战，实不如由一名愚将统一指挥而争取胜利。”在拿破仑的一再要求之下，法国政府被迫放弃了分权指挥的方案，让拿破仑统一指挥法军，最后终于取得胜利。东西方这两个例子一反一正，充分说明了“兵权贵一”的极端重要性。

政治斗争、军事斗争与商业竞争具有同样的道理。日本三菱公司的创始者岩崎弥太郎主张，“最高责任者只能有一个人。”弥太郎原来是三川商会的负责人，三川商会是旧藩政府所持有的公司。1873年，弥太郎完全拥有了该公司，并将其更名为三菱。他召集全体员工，告诉大家：“三菱也就是三川，过去是旧藩政府所有，现在我是主人，也是公司唯一的指挥者。如果有不愿意或不服从的，请立即辞职。”就这样，弥太郎建立起了绝对的指挥权威，

着手巩固三菱的指挥系统，整顿三菱的组织编制，以日本最强商人的姿态，领导三菱走向发展之路。松下电器公司初创时也面临着同样的问题。当时，松下幸之助与他的好朋友武久逸郎共同经营的电热器制造业一直亏损，主要原因是他们二人意见不统一，常常互相掣肘，使事业无从发展。在这种情况下，松下提出："共同经营是绝对不行的，若想继续合作下去，必须由我掌握公司，你在我的公司中做事，可以让你负责电热器的制造。"自此之后，松下公司的发展才算走上了正确的轨道。现在，三菱公司与松下公司已经成为全世界有名的大公司，而且松下幸之助先生被尊称为"经营之王"。这两个公司成功的原因很多，但指挥权的高度集中统一不能不说是一个主要的因素。

我国现在正对企业进行改制改组改造，其中一个需要处理好的核心问题就是要将企业领导人的责权利有机地统一起来。以往的计划经济是一种权力经济，这种体制尽管在集中人力、物力、财力办一些大事方面有优越性，但是，它严重地压抑了各个生产经营单位和群众的主观能动性。在这种体制下，不仅企业的生产经营活动要由上级主管部门安排，而且企业领导人也要由上级任免；不仅企业资产和人员可以随意地由上级"平调"，甚至连企业本身都可以凭行政权力被改组、合并，有的还实行由主管部门范围内的统一核算，统负盈亏；职工的财产权利和民主权利更是没有保证。笔者在报纸上看到两则报道，都是说的这方面的事情。一则报道是说河北省秦皇岛市铸锅厂厂长、书记突然被上级公司宣布免职，引起全厂职工的极大愤怒。他们认为，厂长、书记是厂里的好带头人，不能走，于是将来厂报到的新厂长关至厂门外，不让被上级罢免的厂长出门。后来市政府决定：尊重职工意见，领导班子不变。另一则报道是说重庆市水泥厂坚持民主选举当家人，谁当厂长由职代会说了算，这一制度坚持了18年。这就是"选拔"与"选举"的本质区别，前者更多地体现"长官"意志，后

者则主要反映群众的心声。一“拔”一“举”，看似只有一字之差，其实竟有天壤之别。

几十年来正反两方面的经验充分说明，企业领导的产生方式及其能否充分行使权力，对于企业的兴衰成败是一个核心的问题。我国过去的企业管理体制是从原苏联模式搬过来的，50年代实行厂长负责制，实践证明是比较成功的。后来，一些企业内部出现了所谓“老三会”（党委会、厂委会、职代会）之间的矛盾，而且一直没有得到有效解决。建立这种“三会”管理体系的初衷是为了避免权力过分集中，但在实际操作上，由于各自的责权不明，反而不利于统一领导和集中决策，引起了相互牵制、推诿和扯皮等种种弊端。“大跃进”开始后，“厂长负责制”受到批判，代之以“党委领导下的厂长负责制”，这种制度的核心，就是在企业的整个活动中由党委领导一切，厂长负责生产，形象地说，就是“我领导，你负责”。不论是从情理上讲，还是从逻辑上讲，这种制度的弊端都是十分明显的。从党委的角度来讲，可能会这样想：由“我领导”，让“你负责”，企业搞好了，是我领导的好；企业没有搞好，那是你厂长无能。对于厂长而言，他会这么想：由你“领导”，却要让我“负责”，凭什么？在这种心态的支配之下，厂长往往会把很大一部分精力放在如何协调与党委（在很多时候，实际上是与党委书记）的关系上，不可能一门心思地扑在搞好企业的生产经营管理上。因此，最符合实际的管理制度应该是“谁领导，谁负责”，将责权利有机地统一起来，这样才能调动各方面的积极性，有利于搞好企业。具体地讲，就是厂长全面负责生产经营管理，党组织在企业中发挥政治核心作用，对企业的生产经营管理实行监督，配合协助厂长搞好企业。

在现代企业制度的建立中，股份制企业又引入“新三会”（股东大会、董事会和监事会）制度，这也是一种权力制衡的机制。在这种制度下，同样要解决好各方面的权力关系，特别要使公司总

经理（代表执行机构）的权力得到有效保证，否则，就会产生与“老三会”相同的弊端。有这么一句玩笑话：“董事、董事，只要‘懂事’就行；经理、经理，放手‘经理’才对。”这话道出了责权明晰的本质。一个人权、财权与事权不统一的企业是无法想象的，如果不从制度上确立企业的领导体制——即法制，仅仅抽象地强调厂长与书记或者董事长与总经理“哥俩好”——即人治，只能是隔靴搔痒，不可能从根本上解决问题。说到底，这是“兵权贵一”的思想在企业生产经营管理中的具体应用。在这方面，世界上许多公司都有过成功的经验与失败的教训，三菱与松下公司就是两个典型的例子，它们的创业史会对我国的国有企业改革产生很大的启迪作用。

诸葛亮在本篇中没有论述为将者如何正确“执兵机”与“操兵势”，亦即没有论述将领独断专行所带来的危害。其实，这个问题对领导者而言，也是极其重要的。“权”与“威”对领导者固然重要，但如果有了权威而不能正确有效地使用，对事业同样会造成无法弥补的损失，有时甚至会留下千古遗恨。

诸葛亮的爱将马谡在街亭之战中“违亮节度，举动失宜”，丢失了街亭这一战略要地，导致诸葛亮第一次北伐的失败，使他只好忍痛割爱，“戮谡以谢众”。街亭之败，诸葛亮固然要承担不知人善任的责任，“上疏自贬”，但马谡不能正确“执兵机”与“操兵势”，则是此战失败的直接原因。

马谡是一个十分难得的政治与军事人才，史称“才器过人，好论军计”，对军事理论有独到的见解。诸葛亮南征出发时，曾就这次战争的战略指导思想征求马谡的意见，马谡提出“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的正确主张。诸葛亮对马谡的这个建议十分欣赏，历史上所传“七擒孟获”的故事，就是诸葛亮采纳马谡的建议，对西南少数民族进行攻心战的具体体现。马谡这一策略的高明之处就在于用政治手段为主来解决西南少败民族

同胞的所谓"反叛"问题，而将军事行动作为一种辅助的手段，这样就可以从根本上解决问题，收到长治久安之效。事实证明，马谡的这一策略十分成功，史称"亮纳其策，赦孟获以服南方。"诸葛亮运用这一策略比较好地安定了蜀汉政权的后方，使他日后可以一心一意地进行北伐而无后顾之忧。

刘备临死时，曾告诫诸葛亮："马谡言过其实，不可大用，君其察之。"诸葛亮也并没有把刘备的话当作耳旁风，而是对他进行了多方面的考察。诸葛亮南征胜利归来后，与马谡的接触更多了，马谡本人在诸葛亮身边工作也确实表现出了超人的才华，所以深得诸葛亮的信任与器重，让他担任参军之职，而且经常与他交换意见，"每引见谈论，自昼达夜"。正是基于自己对马谡的了解与考察，诸葛亮不大同意刘备对他的看法，认为其才可用，因此，在第一次北伐中"违众拔谡"，将街亭这样事关全军安危的战略要地交与他镇守。由于诸葛亮的力排众议，本来历史给了马谡一次极好的实战用兵的机会，使他有机会用自己的战绩打消别人对他的责难，但由于他本人不善"执兵机"与"操兵势"，结果导致了一场个人和国家的悲剧。马谡领命后，其权不可谓不重，其威不可谓不炙。但由于他实战经验甚少，排兵布阵不顾客观的地势条件，一味地死搬兵书上的教条，而且滥用权威，独断专行，否决了富有实战经验的老将王平的正确主张，以至于街亭失守，宣告了诸葛亮第一次北伐的失败。

纵观古今中外，由于不善"执兵机"与"操兵势"而失败的例子不胜枚举。曹操在东汉末年的乱世中能够以少胜众，以弱为将，出将入相，叱咤风云，说明他很善于"执兵机"与"操兵势"。他后来在赤壁之战中遭致失败，也是在这方面犯了严重错误，可谓"一失足成千古恨"，从此后三国鼎立，他在有生之年再也没有统一中国的机会了。即使像毛泽东这样的伟大人物，也不免在这方面犯错误。他在晚年特别是在"文化大革命"中所犯的严重

错误，也是因为他没有正确将“执兵机”与“操兵势”有机结合，结果被怀有野心的林彪、江青反革命集团所利用，导致长达10年的全局性内乱，使中华民族经历了一场史无前例的浩劫。

历史的经验证明，无论是一团体、一组织、一企业、一政党乃至于一国家，如果领导者没有权威，事业不可能取得成功；如果有权威而不能够正确运用，最后也必然导致失败。因此，对于任何领导者来说，既要有权威，更要善用权威，这二者必须有机结合，决不能有所偏废。

二、逐　恶

大千世界，千奇百态；人上一百，形形色色，单单一个“离”字并不能从根本上“逐恶”。况且不存在绝对意义上的“君子”与“小人”，二者之间的区别只是在一定的时空条件下才成立。只有正确运用“教、堵、疏、容、惩”五法，才能实现诸葛亮所倡导的“逐恶”。

〖原文〗

夫军国之弊有五害焉：一曰结党相连，毁谮贤良；二曰侈其衣服，异其冠带；三曰虚夸妖术，诡言神道；四曰专察是非，私以动众；五曰伺候得失，阴结敌人。此所谓奸伪悖德之人，可远而不可亲也。

〖译文〗

可能对军队和国家造成祸害的人有五类：一是互相串通，结成死党，诋毁贤能，诬陷忠良；二是穿着奇异，丑态百出，奢侈浪费，败坏风俗；三是装神弄鬼，蠢蠢欲动，传播迷信，欺骗群众；四是揪人小错，无限上纲，挑拨是非，迷谣中伤；五是暗中窥探，等待时机，不顾节操，叛变投敌。这五类人均属于奸猾虚伪、道德败坏的小人，正直的将帅应该远离这样的人，而决不能与他们亲近。

〖解读〗

西晋时的大臣夏候玄、何晏和邓扬等人希望与尚书傅嘏交好，遭到傅嘏的拒绝。有人感到奇怪，就问其缘故，傅嘏回答说："夏候玄志大才疏，徒有虚名而无真才实学；何晏说话慷慨激昂而内心却居心笸测，喜欢辩论却没有诚意，这种人就是所谓的利口亡国之人；邓扬看似有所作为，其实办事有始无终，既贪求名利，又不能约束自己，吹捧与他臭味相投的人，诋毁与他意见相左的人，

巧言令色，忌贤妒能。言多伤人，就会引起争端；忌贤妒能，就会缺亲少友。以我之见，这三人都是道德败坏的小人，与他们离得远远的，还害怕招惹祸患呢，更不要说与他们亲近了。”傅嘏所说的三类人，与诸葛亮在本篇中所罗列的五种人相比，虽然具体表现形式不同，但都属于奸伪悖德的“小人”，因此，绝不能与这种人亲近，否则，就会给自己带来祸患。

“亲贤臣，远小人”，一直是诸葛亮为人处事与治国安邦所遵循的基本准则。对于各类小人，正人君子向来避之犹恐不及，更不要说与他们交好了，这就是“物以类聚，人以群分”的含义。对于一个国家、一个政权来说，如果由傅嘏和诸葛亮所说的这类小人当政，那么这个国家必定是一个混乱的国家，这个政权必定是一个昏愦的政权。

在本篇中，诸葛亮给五类小人逐一画像，使一般人易于识别他们。在今天的现实生活中，这类人仍然是有的，虽然他们的表现形式有所变化，但只要透过现象看本质，仍然可以发现。

第一类“小人”的表现是拉帮结派，造谣中伤，媚上欺下，陷害忠良。

孔子说：“君子和而不同，小人同而不和。”林彪、“四人帮”就属于这类“同而不和”的小人。在“文化大革命”中，林彪、江青一伙为了达到其篡党夺权的罪恶目的，收罗一些与他们臭味相投的人，结成死党，利用一切可耻伎俩，对大批老一辈无产阶级革命家和普通干部群众进行打击迫害，为他们的篡党夺权活动扫清障碍。他们的信条就是“顺我者昌，逆我者亡”，所用的卑劣手段就是造谣中伤，罗织罪名。林彪为了整倒贺龙元帅，不惜颠倒是非，混淆黑白，捏造了种种莫须有的罪名。他曾经对贺龙说：“你的问题可大可小，今后要注意的一个问题就是拥护谁反对谁。”林彪大言不惭，真可谓“司马昭之心，路人皆知。”贺龙洞察其奸，质问他：“我干的是共产党，拥护谁反对谁，难道你还不知道吗？”

林彪碰此软钉子后，对贺龙更加怀恨在心，必欲将其置之死地而后快。贺龙终于没有逃脱林彪的毒手，含冤而死。“四人帮”整人的手段比林彪有过之而无不及，他们将抵制他们的错误或者阻碍他们的“仕途”的人视为眼中钉、肉中刺，不择手段地进行打击迫害。例如，他们将刚刚复出工作并且对国民经济各条战线进行大刀阔斧地整顿的邓小平视为他们篡党夺权的最大障碍，采取种种卑劣手段，将他第二次打倒，使刚刚出现一点生机的国民经济建设再度陷入混乱。林彪、“四人帮”一伙的倒行逆施使中华民族遭受了一场史无前例的浩劫，他们的罪行，罄竹难书。

第二类“小人”的表现是玩物丧志，贪图享乐，不择手段，腐化堕落。

孔子说：“君子怀刑，小人怀惠。”原北京市副市长王宝森就属于这类“怀惠”的小人。王宝森早在担任北京市财政局局长时，就利用职权，挪用公款，私自为当时的市长陈希同建造别墅，成为其肆意享受的安乐窝。他在担任北京市副市长后，更是大权在握，为所欲为，完全忘记了全心全意为人民服务的宗旨，追求享受，生活腐化堕落；滥用职权，收受巨额贿赂；玩忽职守，导致数亿元人民币的巨额财政收入下落不明。王宝森的所作所为岂止是“侈其衣服，异其冠带”，在他的身上，已经找不到一点作为一名共产党员和高级领导干部的影子，没有丝毫的“公仆”味道，完全是一个大肆挥霍民脂民膏的吸血鬼！他为了逃避正义的审判而畏罪自杀，死有余辜。

第三类“小人”的表现是装神弄鬼，传播迷信，唯利是图，欺骗群众。

孔子从不谈论“怪、力、乱、神”，他对待鬼神的态度是“敬而远之。”前几年闻名全国的所谓“特异功能者”、“神奇气功师”的张香玉之流就属于这类装神弄鬼的小人。对于气功或人体科学，人们应该进行正常的研究，以揭示出其中的科学奥妙。但是，科

学研究与迷信活动从来就是水火不相容的。这些人既没有科学头脑，又缺乏生活常识，凭借一点小技巧，利用部分群众的盲从心理，就制造出种种骇人听闻的“神话”。他们自称具有某种“特异功能”，诸如可以用耳朵识字、能听懂“宇宙语”、开“天目”后可以看见另外一个世界以及可以将密封在瓶子里的物品通过瓶壁取出来，等等。更有甚者，他们还具有使原子核改变结构的超自然的神奇力量，而且据称已在某名牌大学的实验室里得到了验证。凡此种种，不一而足。这些人妖言惑众，制造“神话”，其目的不外乎有两个：一为追名——制造轰动效应，借以沽名钓誉；二为逐利——迷惑群众，骗取钱财。这些人的骗术其实并不高明，与古代那些自称可以求取“长生不老之药”的江湖方士们同出一辙，人们只要稍有一点科学常识，就能将这些骗术识破，但令人遗憾的是，还是有许多人被蒙骗，值得我们深思。张香玉等人因大搞迷信活动、骗取钱财而锒铛入狱，咎由自取。

第四类“小人”的表现是窥人小错，挑拨是非，排斥异己，混水摸鱼。

有道是“君子大礼不辞小让。”高岗就属于这类专门计较“小让”的小人。50年代，他在调到北京之前就担任中央人民政府副主席，调到北京后担任国家计划委员会主席，当时有“五马进京，一马当先”的说法。他所领导的国家计委又有“经济内阁”之称。这对于高岗来说，可谓位高权重，但他对刘少奇位居其上而心怀不满，为了攫取更大的权力，勾结当时担任中央组织部部长的饶漱石，在党内大搞非组织的地下活动。他们刻意罗织刘少奇在工作中的一些错误，并且无限上纲，到处挑拨离间，煽风点火，阴谋诬陷刘少奇，妄图将其打倒，为他们的篡党夺权活动清除障碍。当其阴谋败露后，高岗拒不承认错误，先后两次畏罪自杀，自绝于党和人民。高岗曾经是我们党的一位重要干部，过去对革命做出过贡献，党和人民也给了他很高的荣誉和地位，但由于他不注

意世界观的改造，不能正确认识自己，权欲熏心，为达到自己不可告人的目的而不择手段，破坏党的团结，损害党的事业，是一个十足的野心家和阴谋家。他最后落得一个身败名裂的下场，罪有应得。

第五类“小人”的表现是伺机而图，勾结敌人，寡廉鲜耻，叛党叛军。

孔子特别赞赏“不降其志，不辱其身”的人，张国焘就属于这类“降其志，辱其身”的小人。张国焘是我们党的创始人之一，是我党我军早期的一位重要领导人。但是，此人的思想意识和道德修养很差，革命意志薄弱，惯于左右摇摆，是党内出名的老机会主义者。在红军长征途中，红一方面军与红四方面军会师之后，在大敌当前的险峻形势下，他却置革命大业于不顾，闹个人意气，争夺名利地位，凭借武力要挟中央，以夺取最高权力。当其目的没有达到后，又公开违抗中央北上抗日的正确战略方针，率领红四方面军掉头南下，并且另立“中央”，明目张胆地分裂党。由于张国焘的错误，致使红四方面军在南下途中遭到了很大的损失。随红四方面军行动的朱德和刘伯承等与张国焘的错误进行了坚决地斗争，红四方面军广大指战员在实践中也逐步认识到了张国焘的错误，纷纷要求执行中央的正确战略方针，北上抗日。张国焘在不得已的情况下，只好宣布撤销他自行设立的“中央”，再次北上与中央红军会合。到达陕北之后，他消极对待党中央对他的批评和帮助。当时部分人对红四方面军的批评也有过火和不当之处，他就因此而错误地认为这是中央对他的报复和迫害，不顾大局，意气用事，寡廉鲜耻，丧失节操，于1938年秋借参加我党代表团祭奠黄帝陵之机，私自跑到武汉，投入国民党蒋介石的怀抱，低三下四地说什么“兄弟在外糊涂多年”，成为可耻的叛徒。当其利用价值失去后，就被蒋介石一脚踢开，惶惶如丧家之犬，半生漂泊，最后流落到加拿大，冻饿而死。

庆父不死，鲁难未已。如果听任上述类型的“小人”肆意妄为，那将对军国大事造成很大的破坏。因此，诸葛亮主张“逐恶”，认为对待这种人的办法就是远离他们，不要与他们亲近。但是，这只是一厢情愿的不切实际的想法。实际上，这类人到处都有，正人君子无法不与他们接触。此外，大千世界，千奇百态；人上一百，形形色色，单单一个“离”字并不能从根本上解决问题。虽然“自古正邪成冰炭，从来忠奸不相容”，但客观现实是复杂的，人的表现各不相同，不像戏剧舞台上刻画的那样，黑忠白奸，善恶分明，况且人也是在不断变化的，不存在绝对意义上的“君子”与“小人”，“忠”与“奸”也是相对而言的，二者之间的区别只是在一定的时空条件下才成立。

秦汉时的著名隐士黄石公在《素书》中说：“所任不可信、所信不可任者浊。”意思是说，德才兼备的贤才毕竟是少数，所以有才的可用其才而不能信赖他的不良人品；相反，有的人因为其德行高尚而可以完全信赖，但因为其才干不足而不能委以重任。如果这两方面的关系处理不当，那就要惹出麻烦。事实上，有些小人是很有才干的，但因其品德不好，所以往往对事业造成更为严重的损害。对于这种人，不能简单地对待，而是要善加利用，趋利避害。在这方面，北宋开国名将曹彬为后世树立了榜样。

曹彬，字国华，真定灵寿（今河北省灵寿县）人，史称“气质淳厚”，为人诚实，宽厚仁义，办事谨慎，尤以御将有恩而为时人所称道。曹彬本人不仅具有正人君子的雅量，而且对付小人也很有一套办法。宋太祖赵匡胤任命曹彬为主将，潘美和曹翰为副将，率兵征讨南唐。临行前，赵匡胤对曹彬说：“南方之事，一以委卿，切勿暴略生民，务广威信，使自归顺，不须急击也。”并且交给他一口尚方宝剑，说：“副将以下，不用命者斩之。”潘美等人听了都大惊失色，不敢仰视。接着，曹彬向赵匡胤请求，调用将军田钦祚担任另一路的前敌指挥官。他的这一请求弄得潘美、曹

瞻莫名其妙，因为这个姓田的既狡猾又贪婪，爱争功名，却不肯负责。此人还有一个喜欢打小报告的恶习，常常因忌功而倾轧同僚，大家都非常厌恶他。曹彬对此人的德行并不是不知道，但他深知，自己此番征南唐任务艰巨，需要得到朝中百官全力以赴的支持，万一有人在后方给他使坏，那么他就很难有所作为。他知道，朝中如果有人搬弄口舌、制造是非的话，十有八九就是这个田钦祚。曹彬请他来参战的用意，就是在平定江南后，分一点功劳给他，一来可以堵住他的嘴，二来也免得他在后方捣乱，防患于未然。

曹彬素以仁将、贤将著称，但为了战争的胜利，同时也为了自身的安全，也不得不动用权谋，对小人有所防备，这也正是他的过人之处。在通常情况下，正人君子对小人的态度就象傅嘏对待夏侯玄、何晏和邓扬等人一样，避之惟恐不及，更不会主动去接近他们了。但小人是客观的社会存在，有如蚊蝇臭虫一样，人们永远无法避开他们。曹彬深谙此道，因此反其道而行之，主动为田钦祚找一条立功之路，虽然出于无奈，也不失为一种值得后人参考的御人之道。不过，采用这种办法需要有一个前提，那就是自己必须要坚定地坚持原则，并确能领导他们，否则就是养虎为患，助纣为虐，对社会的危害就更为严重了。

曹彬的做法，对于启发后人思路大有益处。这种以恩惠笼络品德不好而有点专长的人的做法而然会产生一定的效果，但终究不是治本之道。为了倡导良好的社会风气，营造和谐的人际关系，并且人尽其才，领导者对待部下应采取更加积极的措施：

一曰“教”。古人很重视对国民的教育，《三字经》就说：“养不教，父之过；教不严，师之惰”。要想使一个人成为品行端正的人，就要从小给以良好的教育。学龄前父母要教育，上学后老师要教育，工作后领导要教育，更重要的是要提高自觉性，时刻进行自我教育，见贤则思齐，见不贤则自省，就像孔子的弟子曾参

说的那样："吾日三省吾身——为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？"这几个环节都要予以重视，使人人都能明白什么是真善美，什么是假恶丑，如何检点自己的行为等。例如，如果人们能够稍微了解一点科学知识，那些迷信活动就没有了市场，人们也就不会上当受骗了。只有明理，才能立身。因此，广泛开展正面的教育是使人成为有益于社会的人的重要政策。

二曰"堵"。"小人"之所以能够售其奸，主要是觉得有空可钻，有机可乘。家有家规，国有国法。一个家庭，一个组织，一个团体，乃至于一个国家，只有制订切实可行的制度，使人人行为有规范，办事守章程，堵塞可能出现的漏洞，各种坏人才无空可钻，无机可乘，其危害性也就大大地减轻了。现代社会的基本特征就是用"法制"代替"人治"，这是社会进步的一大标志，因为靠制度进行管理，对人的行为的约束才会更为有效，而人治总是有随意性。从这个意义上说，所谓"堵"，就是首先要建立必要的规章制度，其次要严格执行制度，真正做到"有法必依，执法必严，违法必究"。

三曰"疏"。俗话说："苍蝇不叮无缝的蛋。"有些为谋取私利而对当权者行贿的人为什么能够得逞呢？有些本质不错的人为什么变坏了呢？主要原因之一就是当权者有贪欲，为了满足自己的私利，喜欢与那些品行不端的人来往。近朱者赤，近墨者黑。昔日孟母为使孟轲有一个好的成长环境，曾经三次迁居择邻，就是要远离那些可能对孟子的成长产生不良影响的人。好人与坏人整天混在一起，久而久之，这些人就良莠不分，沆瀣一气了。因此，对那些势利小人要有所警惕，与他们适当疏远，即诸葛亮所说的"离"。前文中所说的傅嘏对待夏侯玄等人的态度与做法，就很值得我们借鉴。

四曰"容"。人非圣贤，孰能无过。对于那些偶犯小错的人，除了进行必要的规劝、教育和批评外，还要对他们宽容。水至清

则无鱼，人至察则无徒。如果对这些人的小毛病抓住不放，攻其一点，不及其余，就会挫伤他们的自尊心，使他们产生逆反心理，破罐子破摔，最后走到邪路上去。海纳百川，有容乃大。容人之短，也是作为当权者的一种修养。对待偶犯小错的人，如果能够以情动之，以德服之，使他们改邪归正，从而成为有益于社会的人，那才真正算得上是好的当权者，否则，这种人在别的部门还会出问题。

五曰"惩"。教育不是万能的，制度也不是万能的，对于存心作恶并造成严重后果的人只靠容忍或者疏远更是不行的。有些人堕落成性，违法乱纪，成为社会的害群之马，对这种人只有依法进行惩处才能解决问题，而且对其他人也能起到警示的作用。对恶人一味地宽容，无形中就是对好人的惩罚。人们常说"惩恶扬善"，而"扬善"的前提就是"惩恶"，二者互为因果关系。古人主张"恩威并重，宽猛相济"。在法制社会里，对恶人采取专政的手段尤为必要，这是维护社会正常秩序的重要保证。

只要正确运用"教、堵、疏、容、惩"五法，诸葛亮所倡导的"逐恶"应当可以办得到。

三、知人性

知人虽难，并非不可知；庶民虽众，也非兼可用。当今世界的激烈竞争，说到底是人才的竞争，领导者必须在实践中掌握知人之要，不拘一格挖掘人才，择贤而用，这样才能既不埋没人才，又使事业取得成功。

〖原文〗

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。然知人之道有七焉：一曰间之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以祸难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。

〖译文〗

没有比考察与了解人的本性更难的事情了，因为每个人的美丑与好恶区别很大，而且内心与外表差异悬殊。有的人外表温和善良而内心却虚伪奸诈，有的人外表恭敬顺从而内心却缺乏诚信，有的人外表勇敢果断而内心却胆小怯懦，有的人外表尽职尽责而内心却图谋不轨。虽然人心难测，人性难知，但是考察与了解人还是有一定方法的，概括起来有下述七条：一是通过混淆是非来观察他是否志向高远；二是通过严辞诘问来观察他是否反应敏捷；三是通过征求意见来观察他是否学识渊博；四是通过坦陈危难来观察他是否勇气过人；五是通过饮酒作乐来观察他是否本性纯真；六是通过利益诱惑来观察他是否清正廉洁；七是通过约期共事来观察他是否恪守信用。

〖解读〗

自古以来，治国治军以知人善任为最基本、也是最重要的条件，知人又是善任的前提。然而，知人知面难知心，这是古今中外无数当权者碰到的共同难题，就连孔夫子这样的“圣人”都认为“知人未易，人未易知”。如何才能既知其人，又识其心，向来是仁者见仁、智者见智。诸葛亮在本篇中为后世提供了操作性较强的七条具体方法，这既是他对前人经验的总结，也是自己知人实践的心得体会。

古人考察人常用“察色、考志、测隐、揆德”等方法。所谓“察色”，就是认为人的内心活动虽然复杂而隐蔽，但总会通过神态与举止的变化而有所表露，因此，从一个人的表情也可以对其有所了解。所谓“考志”，就是认为“言为心声”，通过与对方交谈，就可以判断他的性格特征与情趣志向。所谓“测隐”，就是考察一个人时不仅要听其言，更重要的是观其行，并且由点到面、由表及里、由虚而实地对其言行进行综合分析判断，以确定他的本质特征，也就是要透过现象看到本质。所谓“揆德”，就是通过各种办法来考察与估量一个人的品德。这些察人的方法，与诸葛亮所说的“知人七法”在本质上是一致的，都是主张通过一个人的神态、言谈和举止等，对其品德、情趣、志向与能力等方面进行细致考察与综合分析，从而判断其人的本质特征。

俗话说：“千里马常有，而伯乐不常有。”无论在何时何处，人才总是有的，就看当权者有没有“知人性”的能力与水平。识贤才者贤才也，能知人的人一定是更了不起的人才。诸葛亮可以说是这方面的杰出代表，他不仅总结出“知人七法”，而且在实践中加以具体运用，收到了很好的效果。纵观他的一生，赋予“知人性”特别重要的地位。他当年高卧隆中时虽然满腹韬略，才高八斗，“自比管、乐”，但在未遇明主时，宁可躬耕陇亩，也绝不苟

且侍奉庸碌之主。他在隆中茅庐所挂的条幅，再明白不过地表述了他的这种心志：

凤翱翔于千仞兮，非梧不栖；
士伏处于一方兮，非主不依。
乐躬耕于陇亩兮，吾爱吾庐；
聊寄傲于琴书兮，以待天时。

为了考察刘备的真实志向，他三次故意躲开刘备的造访，直至他确认刘备正是自己应该辅佐的明主时，才答应出山相助，从而引出“三顾茅庐”这段千百年来盛传不衰的历史佳话。

除了对刘备的考察之外，诸葛亮对许多人的了解也是非常准确独到的。他在遗命中指定的治国继承人蒋琬，就是诸葛亮通过考察后确认是一个治国安邦的大才而一手提拔起来的。

蒋琬，字公琰，原来只是一位在刘表治下的荆州抄写文书的小吏，诸葛亮通过与他交往，发现他很有才学，并且很能办事，于是积极向刘备推荐。蒋琬后来以州事佐的官职陪同刘备入蜀，出任广都县令，但他嫌官职小，不能充分发挥自己的才能而闹情绪，经常醉酒，不理政务。有一次刘备到广都巡视，发现此事后大为震怒，当场下令逮捕蒋琬，并欲论罪处斩。时任军师将军的诸葛亮立刻劝阻道：“蒋琬，社稷之器，非百里之才也。其为政以安民为本，不以修饰为先，愿主公重加察之。”看在诸葛亮的面子上，刘备虽然饶其死罪，但还是将其免职，以示惩诫。没过多久，刘备就发现广都县的治绩好于其它县，这都是蒋琬在任时打下的基础，于是重新起用他，任命他为什邡县令。后来，蒋琬由于其杰出的行政长才，深得刘备与诸葛亮的器重，不断得以升迁。诸葛亮在长驻汉中，为北伐作准备时，让蒋琬留守成都，代其处理蜀汉军政大事。在此期间，诸葛亮连年征战，但蒋琬总能够足食足兵，保障前方的军需供应，颇有当年楚汉相争时刘邦手下的谋士

萧何之风。加之蒋琬宽厚仁慈的高尚品德，诸葛亮由衷地赞叹："公琰托志忠雅，当与吾共赞王业者也。"他在五丈原病逝前夕，密表刘禅："臣若不幸，后事宜付蒋琬。"后来，蒋琬接替诸葛亮的职务，尽心竭力，表现出杰出的治国治军才能，为蜀汉政权在诸葛亮去世后的安定做出了重要贡献，没有辜负诸葛亮对他的厚望。

诸葛亮逝世后，蜀汉政权能够得以稳定地延续，这与他在当政时期刻意选拔任用人才有很大的关系。在三国时期，蜀汉在各个方面都处于劣势，特别是与曹魏相比，在政治、经济和军事等各方面的实力更是相差悬殊。即使在这种情况下，曹魏也不敢贸然进攻蜀汉，而诸葛亮却敢于连年用兵，而且在与对方的交锋中还略占上风，在战略上起到了以攻为守的作用。蜀汉之所以能与曹魏和东吴鼎足而立几十年，所依赖的就是一大批忠公体国的贤臣良将，《三国演义》中"蜀中无大将，廖化作先锋"的说法是不符合历史事实的。这些贤臣良将，都是诸葛亮通过考察了解，一手提拔起来的，从中也说明诸葛亮具有知人识人的独特慧眼和礼贤下士的高风亮节。北宋政治家王安石在《诸葛武侯》诗中写道：

区区庸蜀支吴魏，不是虚心岂得贤！

明代儒学大师方孝孺也评论道："诸葛孔明之为相，敏然虚己，以求闻己之示，秦汉以下为相者皆不及也。"如此高的评价，诸葛亮受之无愧。

诸葛亮毕竟是人而不是神，他在知人用人方面也有很深刻的教训。第一次北伐时错用马谡，导致千古遗恨，就是一个典型的例子。当然，即使错用了马谡，但与他举贤任能的整体相比，也是瑕不掩瑜。像诸葛亮这样亘古少有的贤臣良将也有失误，足见他的"知人之性，莫难察焉"的感慨真是发自肺腑。任用一个人究竟是对是错，说到底只能通过实践来检验。街亭战役之前，诸葛亮并不能预料马谡会犯这么大的错误，面恰恰相反，在任用马

谡的问题上，他有自己的独特考虑。他认为进攻街亭的张郃是曹魏的名将，实战经验相当丰富，一般的将领并不一定能够战胜他。马谡虽无实战经验，但张郃对他也不摸底，这样，对马谡来讲，就有可能收到出奇制胜的效果，况且历史上初次领兵打仗就取得胜利的将领更是层出不穷。为了弥补马谡实战经验不足的缺陷，诸葛亮特意派遣行伍出身并且实战经验丰富的裨将军王平为其副将，使得二人互补短长，相得益彰。由此可见诸葛亮思考缜密，安排周到，正确贯彻了孙子“以正合、以奇战”的用兵指导思想。街亭之败，主要是马谡不争气，犯了教条主义的错误，辜负了诸葛亮对他的厚爱之情。

在知人的问题上，战国时的法家代表人物韩非子有很精辟而通俗的见解：

> 人皆寐，盲者不知；人皆默，喑者不识。觉而使之视，问而使之对，则喑盲穷矣。发齿吻，视毛色，虽良乐不能。必马连车蹴驾，试之行途，则臧获定其驽良。观青黄，察瑕锖，虽欧冶不能。必剑断狗马，水截蛟龙，虽愚者识其利钝矣。是知明试責实，乃圣功也。

意思是说，在人们都睡着时，就无法知道谁是瞎子；在人们都不说话时，就无法判断谁是哑巴。清醒之后让他们看东西，提出问题请他们回答，那么，谁是瞎子、谁是哑巴就清楚了。即使是善于相马的伯乐，也不能只通过看口齿和观毛色来判断马的优劣，只要让马驾车奔驰，就是连不善相马的奴仆臧获也能辨别出好马劣马。即使是精于铸剑的欧冶子，也无法根据颜色和纹理来鉴定宝剑的好坏，只要用它宰狗、杀马、斩蛟、截龙，即使是平常人也能判断出好剑、坏剑。由此可见，通过实践来考察事情与人物的真伪，那才是最高明的办法。唐朝著名的政治家和文学家白居易也持相同的观点，他在《放言五首并序》诗中的第三首中

写道：

赠君一法决狐疑，不用钻龟与祝蓍。
试玉要烧三日满，辨才须待七年期。
周公恐惧流言日，王莽谦恭未篡时。
向使当初身便死，一生真伪复谁知。

诗中引用有关周公与王莽的典故，主要想说明时间和实践对于鉴别人物真伪的重要性。

周王朝建立的第二年，武王去世，继位的成王年幼无知，不能处理国家大事，周朝的统治出现了危机。身为文王之子、武王之弟的周公，毅然挑起继承文王、武王未竟事业的重担，代成王摄政。但是，由于周朝“父死子继”的王位继承制度刚刚建立，商朝“兄终弟及”制度的影响尚存，很多人怀疑周公有篡位的野心，对他的耿耿忠心并不理解。特别是周公的三哥管叔与弟弟蔡叔，对周公摄政极其不满，便散布一些流言蜚语，恶意中伤周公。朝中大臣不明真相，也都对周公的所作所为怀有疑虑。成王听到这种流言蜚语后，也忐忑不安。但周公并没有退缩，而是以诚恳的态度取得太公望与召公奭的理解与支持。他们三人紧密团结，齐心协力扶助成王。这时，纣王的儿子武庚被封为殷后，留在商都。他看到武王留在殷地监督他的“三监”管叔、蔡叔与霍叔对周公摄政不满，于是就乘机串通他们，联合东方的徐、奄和蒲姑等方国部落，发动了大规模的武装叛乱。消息传来，周公毅然决定率兵东征。经过3年苦战，周公杀死武庚和管叔，流放了蔡叔等人，灭掉东方5国，平定了叛乱。周公派遣儿子伯禽到曲阜去代行鲁公的职权，临行前告诫他说：“我是文王之子、武王之弟、成王之叔父，身份和地位不能说卑贱吧，但我还是小心翼翼。我洗一次头发，总是3次停下来，把头发握在手里先去办急需办理的事情。我吃一顿饭，也总是3次把含在嘴里还没有咽下去的食物吐出来，先

去接待求见我的人。我之所以这样做，是因为害怕失去天下的贤士。你到了鲁国，千万不能以为自己是鲁国最高贵的人而骄傲自大。”周公这种“一沐三握发，一饭三吐哺”的作风，成为后人勤劳国事、谦恭待人的榜样。周公摄政7年后，成王已长大，周公还政于成王。成王在位期间，勤理朝政，使社会逐渐安定，国势日益强盛，这与周公在摄政时期的文治武功紧密相关。当年曹操在赤壁之战时站立船头，横槊赋诗，其中“周公吐哺，天下归心”一句讲的就是这个典故。

西汉后期从汉元帝开始，社会危机日趋严重，王朝衰落，而皇后王政君一家的势力却不断显赫起来。王氏的侄子王莽，由于其父王曼早死而没有受封，在王氏家族里地位最为低下。面对现实，王莽发愤读书，孝敬母亲和寡嫂，抚养孤侄，以博取名声。此外，他还曲意奉迎有权势的伯叔父们。有一次，他的叔父王凤生病，王莽亲尝汤药，一连几个月衣带不解地在旁侍候。他因此而讨得王凤的欢心，推荐他当了射声校尉。几年后，王莽的叔父王商及其他名士纷纷在汉成帝面前称赞王莽，使他因此而不断得到升迁。随着地位的显赫，王莽的野心也逐渐暴露，想方设法打击政敌，排除异己。汉平帝时，太皇太后王政君临朝，但实权完全掌握在王莽手中。公元5年，平帝夭折，王莽挑选宣帝玄孙、年仅2岁的孺子刘婴继位。他以周公自居，做了“摄皇帝”。公元8年，他认为篡位时机已到，于是就原形毕露，一改以前对姑母王政君曲意奉迎的态度，威逼她交出传国玉玺，自己做了皇帝，改国号为“新”。王莽一上台，就打出“复古”的旗号进行改制，结果不但没有解决任何问题，反而加剧了各种社会矛盾，百姓苦不堪言，怨声载道，终于爆发了绿林、赤眉起义。公元23年，绿林军直捣长安，王莽被商人杜吴砍死，“新”朝政权宣告覆亡。

关于对王莽的评价，史家历来有不同的说法。前文所引材料就是东汉史学家班固在其所著《汉书》中所记载的内容，看得出

来，班固对王莽是彻底否定的。白居易似乎同意班固的观点，他在诗中所表达的意思是，周公忠心耿耿，在当时也一度被人误解；王莽包藏祸心，也曾经蒙蔽了许多人。如果他俩死得早一些，那么时人对他们的评价就会截然相反，后世也就难辨真伪了。1926年5月至9月，毛泽东主持广州第六届农民运动讲习所，为学员讲授"中国农民问题"时，专门提到了王莽。据保存下来的当时学员的听课笔记，毛泽东是这样说的：

> 关于王莽变法，汉时一般做史的人——范晔、班固、班昭等——因为他们吃的是汉朝的饭，要给汉朝说几句好话，把王莽说得怎么坏，其实王莽也不是怎么不得了的一个坏人。我们现在研究王莽，要拿很公平诚恳的态度来研究的。均田制是王莽时提倡的，可见他注意农民问题了。因为农民问题最重要者唯其土地，而他先节制田地。地主阶级见王莽所行的政策，诸多不利于己，欲寻一代表本身利益之人，起而代之。而刘秀遂于是时起来了，倡人心思汉，以迷惑一般人之耳目。盖因王莽代表农民利益，不得地主阶级拥护。刘秀则代表地主阶级之利益，故能得最后之胜利。

这段话反映了毛泽东的阶级斗争历史观，算是一家之言吧。周公与王莽究竟孰好孰坏，我们姑且不论，然而也说明了人是不断变化的，只有到死才可以论定他的功过是非，此谓"盖棺论定"。白居易在诗中所表达的通过实践和时间来检验人物真伪的思想还是正确的。实践是一位公正的法官，它能裁决人间的善恶；时间是一位伟大的作者，它能写出未来的结局。

马谡是诸葛亮相中的人才，以前也曾小试过锋芒，还算是一个可造之才。当让其真正"出马参赛"时，才证明原来并非"骏马"，终被战争这个大赛场所淘汰。也许后人会为马谡感到可惜，如果再给他一次改过自新的机会，凭着他的聪明才智，一定能够

有所成就。但是，人生的道路虽然漫长，紧要处却只有几步，而马谡正是在关键时刻马失前蹄，虽百死也难赎其罪了。假若街亭战役取胜，即使诸葛亮伐魏也未必能成功，但马谡的才能起码得到了实战的检验，诸葛亮定会对他更为赏识和重用，那么日后代替诸葛亮执掌蜀汉兵马帅印的就很可能是马谡而非姜维了。由此可见，人生的舞台虽然宽大，但有时也吝啬到不给人们以排练的机会。社会就是这样无情，它永远选择强者。

古人讲："尽信书，勿宁无书。"诸葛亮的"知人七法"固然是一种比较客观的标准，但我们在实际运用中也要灵活处置，绝不能生搬硬套，一定要透过现象看到本质。金无足赤，人无完人。人是复杂的，往往优缺点皆有，长短处共生，而且在一定的时空条件下，优缺点与长短处还可能相互转化，不可能一成不变，也不可能在各个方面的表现都优秀。因此，当权者看人应当观其大节，容其小过。例如，对"醉之以酒而观其性"一语，我们就不能片面地理解为只要一个人酒后无德，那么这个人的品质就有问题；也不能因为一个人贪杯中物，就断定他肯定会因酒而误事。我国历史上有名的"绝缨会"和美国总统林肯重用格兰特的故事，就是两个很好的反例。

东周列国时期，楚庄王在打败兴兵作乱的令尹斗越椒后，开了一个隆重的庆功宴会，慰劳有功将领。为了给大家助兴，楚庄王让自己的宠妃许姬给在座的将领敬酒。突然，一阵风把宴会上的蜡烛全吹灭了。这时，离许妃最近的一位将领趁机摸了她一把，并欲施无礼。许妃很恼火，于是一把将这位将领的帽缨揪了下来，然后回到楚庄王身边，将此事告诉他，并请求他找出此人予以严惩。楚庄王深知酒后无德是许多人的通病，不值得大惊小怪，有意袒护这位将领，于是对大家讲："今天是庆功宴，请大家不必拘礼，都将帽子摘掉，今晚让我们喝个痛快！"不一会儿，蜡烛重新点燃，众将都没有帽缨，许妃无法知道谁是欲对她无礼的人。后

来楚庄王率军讨伐郑国，一位名叫唐狡的将领自告奋勇，率领100多人为全军开路。他一路上身先士卒，带头冲杀，一直深入到郑国都城附近，为后面的队伍扫清了道路。楚庄王很高兴，准备封赏唐狡。不料唐狡却说："臣下受大王恩赐已非常厚重，今日刚刚有所报答，怎敢又接受封赏呢？"楚庄王莫名其妙，就问其缘由，唐狡告诉他："在上次庆功宴上，我酒醉失态，对王妃无礼，蒙大王体谅不杀，所以时刻想报答大王的恩德，虽肝脑涂地，也在所不惜！"楚庄王至此恍然大悟，感慨地说："要是寡人当时明烛治罪，怎么能得到这样的猛士呢？"随后，又命人给唐狡记下首功。

正因为楚庄王对"酒后无德"的现象有着正确的认识，才没有简单粗暴地在一怒之下惩罚唐狡，对他产生了巨大的感召力，激励他在战场上舍身忘死，以性命相报。从这件事中显示出楚庄王不计小过、待人以诚的高超用人艺术，这也是他能够成为春秋五霸之一的重要原因。

美国南北战争中统帅北方军队的格兰特将军是一位嗜酒如命的人，曾经因为醉酒误事而被撤过职，但林肯总统并没有因为他有这个缺点就不信任他。有人在林肯总统面前说他的坏话，建议总统将其免职，省得因喝酒而误了大事。但林肯深知其人的才能，坚信北方军队只有在他的指挥下才能取得胜利，于是对进谗言的人说："我并不在意他是否喝酒，我需要的是他能够打胜仗。"林肯总统非但没有责怪格兰特喝酒的不良嗜好，而且还命人从华盛顿给他送酒去。他还建议国会授予格兰特陆军中将军衔，负责指挥全部联邦军队。格兰特果然不负林肯总统的厚望，指挥北军取得节节胜利，迫使南军向他投降。格兰特由于在南北战争中的超一流表现，成为战斗英雄，国会授予他五星上将军衔。他于1868年当选美国第18任总统，时年46岁，是此前美国历史上最年轻的总统，并于1872年再次当选。林肯向来被美国人民看作是可与开国总统华盛顿比肩媲美的伟大总统，从他知人善任的独特才能

来看，获此殊荣，是理所应当的。

总而言之，诸葛亮的“知人七法”虽然为后世提供了一套了解人性、探察人心的具体方法，但能否取得实际的效果，关键还在于当权者如何灵活应用。“运用之妙，存乎一心”。只有深刻理解了“知人七法”的内涵，并在实践中加以融汇贯通，即“存乎一心”，才能收到“运用之妙”的效果。知人虽难，并非不可知；庶民虽众，也非兼可用。当今世界的激烈竞争，说到底是人才的竞争，当权者必须在实践中掌握知人之要，不拘一格挖掘人才，择贤而用，这样才能既不埋没人才，又使事业取得成功。

四、将　材

“仁、义、礼、智、信、勇、严”这七个字包括了很广泛的内容，只要赋予新的含义，其精神实质不仅适用于带兵打仗的将领，而且也同样适用于政府官员和企业家。

〖原文〗

夫将材有九。道之以德，齐之以礼，而知其饥寒，察其劳苦，此之谓仁将。事无苟免，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此之谓义将。贵而不骄，胜而不恃，贤而能下，刚而能忍，此之谓礼将。奇变莫测，动应多端，转祸为福，临危制胜，此之谓智将。进有厚赏，退有严刑，赏不逾时，刑不择贵，此之谓信将。足轻戎马，气盖千夫，善固疆场，长于剑戟，此之谓步将。登高履险，驰射如飞，进则先行，退则后殿，此之谓骑将。气凌三军，志轻强虏，怯于小战，勇于大敌，此之谓猛将。见贤若渴，从谏如流，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将。

〖译文〗

根据不同的才干，可把将领分为九种类型。用道德陶冶士兵的情操，以礼节规范他们的言行；关心他们的饥寒，体贴他们的辛苦，这种将领称之为仁将。遇事不苟且偷安，见利不丧失节操；宁可光荣牺牲，决不忍辱活命，这种将领称之为义将。富贵而不骄傲，胜利而不居功；品德高尚而能居于人下，性情刚烈却可忍辱负重，这种将领称之为礼将。战略战术变化多端，排兵布阵机动灵活；常常能够化险为夷，转败为胜，这种将领称之为智将。对奋勇前进者优厚奖赏，对临敌后退者严厉惩罚；该奖赏时毫

无拖延，应施刑时绝不徇情，这种将领称之为信将。行动敏捷快如骏马，气慨豪迈压倒千军；使用刀剑得心应手，坚守阵地固若金汤，这种将领称之为步将。登山攀险如履平地，骑马射箭快捷如飞；进攻时冲锋在前，撤退时护卫断后，这种将领称之为骑将。英雄气慨激励全军，壮志豪情压倒强敌；与敌人发生微小冲突时谨慎小心，面对敌人强大进攻时勇气倍增，这种将领称之为猛将。见到品德高尚、能力出众的人才时就虚心请教，听到义正辞严、不留情面的批评时能诚恳接受；性格宽厚刚毅，作战智勇双全，这种将领称之为大将。

【解读】

《孙子兵法》中说：“将者，智、信、仁、勇、严也”，意思是说，要想成为一名合格的将领，必须具备上述五种品格与能力。本篇是诸葛亮从微观的角度对孙子的观点做了进一步的阐释与发挥，把将领分为九种类型，但实际上还是突出“仁、义、礼、智、信”而已，后面的四种类型属于更微观的范畴，如果与前五种类型相并列，似乎有点太牵强附会。从诸葛亮对这四种类型将领的定义来看，我们可以认为，“步将”、“骑将”与“猛将”的特征就是“勇”，而“大将”则具有为将者所有的品格与能力。因此，诸葛亮在本篇中实际上是把不同将领的本质特点概括为“仁、义、礼、智、信、勇、严”七类。

上述七个字是对将领的最高要求，如果能切实做到，那么就会无敌于天下。事实上，对于每一位具体的将领来讲，在这七个方面可能各有优劣，不可能面面俱到。这七个字表面看起来很简单，其实它们包括了很广泛的内容，只要赋予新的含义，其精神

实质不仅适用于带兵打仗的将领，而且也同样适用于政府官员和企业家。

庄子说："名者，实之宾也。"意思是说，名是为实服务的，要注重名副其实。王安石说："名实已明，则天下之理得矣。"意思是说，只要把各种事物的真实含义确定了，那么处理万事万物的道理与规矩也就清楚了。因此，我们要把这七个字的具体含义搞清楚，从而可以在日常生活中对照检查自己的行为，努力按照这七条要求去做。

仁者，爱也，就是对人民要热爱。对弱者、贫者要有关怀之心，并扶持他们脱贫致富。姜太公说："富之而不犯骄逸者，仁也。"我们可以理解为，即使富贵了，也仍然保持质朴诚恳的态度，不要忘本，这就是仁，否则，就是"为富不仁"。

义者，宜也，就是合宜。讲求原则，是非明确，善恶清楚，赏罚严格，以此作为建立功业的基础，就是义。

礼者，履也，就是规范。人的行为进退有度，上下有序，这就是礼，也就是规范。褒奖善行，防止过恶，也是礼。"礼"还含有对待的意思，《吕氏春秋》中说："通则观其所礼"，意思是说，当一个人登上领导地位时，看他如何对待人。

智者，知也，就是知识。人们的知识是用来认识事物，分辨是非，判断得失，进行各项工作的。具有这种知识和能力，就是智。姜太公说："事之而不穷者，谋也"，意思是说，应变能力强的人是有谋略的，也就是智。

信者，承也，就是承诺。姜太公说："使之而不隐者，信也"，意思是说，办事过程中不隐瞒，就是信。领导者当众决定承诺了的事，不要随意改变，也是信。

勇者，决也，就是果敢。《论语·宪问》中说："勇者不惧"，就是大敌当前不畏惧，而要想办法战胜他们的意思。《墨子·经上》中说："勇，志之所以敢也"，就是勇敢，是义的前提。

严者，历也，就是严厉、严格。《管子·小问》中说："坚中外正，严也"，意思是说领导者自身要正，并对下属严加管束，不使背离原则纪律，就是严。

仁、义、礼、智、信、勇、严七字概括了将领的品德修养与文韬武略的各个方面，是为将者的最高境界，顺之则成，逆之则败，古今中外这样的例子不胜枚举。这七个方面又兼有积极的方面和消极的方面，是相对优秀的品质而不是绝对正确的准则。在今天改革开放和社会主义市场经济的条件下，我们应该全面、准确、积极地理解这七个字的含义，并且在实践中要有所扬弃。

"仁"是孔子所倡导的儒家哲学思想的核心，其较为基本的意思是"仁者爱人"，在《论语》中这个字出现达109次之多。孟子更是倾其有生之年，周游列国，推行他的"仁政"思想，主张对百姓要施仁政，才能受到百姓的拥戴，在具体做法上要顺应民心，关心百姓疾苦，与民同忧，与民同乐。仁有大仁与小仁之分。项羽看到自己手下的士兵受冻面陪着掉泪，可谓"知其饥寒，察其劳苦"，但这只是小仁；当章邯的20万秦军投降后，他却背信弃义地将他们坑杀，这是大不仁。施小仁而弃大仁，其失败的结局是不言而喻的。开明的领导者应该施仁政，但仁政有大仁政与小仁政之分。我们以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，其根本目的就是要解放生产力，发展生产力，防止两极分化，消灭剥削，最后达到共同富裕，这也是社会主义的本质要求，是符合广大人民群众的长远利益和极本利益的，是大仁政，因而得到绝大多数人民的拥护和支持。在改革不断深化的过程中，势必会触及到一些人的既得利益，而且也会在某种程度上引发或激化一些局部的社会矛盾。在实践中采取积极有效的措施来解决和缓减这些矛盾，是必要的，也是智慧的表现。但有一些深层次的矛盾是无法回避的，例如企业职工的下岗分流，这是多年来矛盾的积累，必须闯过这一关，否则，整个企业的效益不高，从而制

约经济健康、持续、快速地发展；再例如用人制度，如果不能形成良好的竞争机制，而是只进不出，只上不下，“干多干少一个样，干好干坏一个样”，甚至出现“一个人的活三个人干”的现象，那就势必养成许多人的惰性，使有真才实学而又想干一番事业的人感到心灰意冷，聪明才智不能得到充分发挥，我们的各项事业就不能取得长足的发展。因此，如果我们因为顾忌局部的矛盾或者照顾少数人的既得利益与眼前利益，而对整个改革开放的政策产生怀疑或动摇，在实践中畏首畏尾，固然可以维持暂时的社会稳定，但无助于根本矛盾的解决，到头来损害人民群众的长远利益与根本利益，因而是小仁政。

历史上作为“义”的化身的三国名将关羽，实际上是一个因小义而损大节的悲剧人物。他在群雄混乱的局面中委身曹营12年，不改初衷，义无反顾地回归到刘备的阵营中，赢得人们的敬重。但《三国演义》中描述，在赤壁之战中，他在华容道放走曹操，实为放虎归山。对曹操而言，关羽的这种行为是讲私义、小义；但对刘备而言，这是损公义、大义。以私而废公，因小而失大，怎么能称得上是真正的“义”呢？关羽所标榜的“义”，虽然在历史发展过程中起过积极的作用，但充其量只是一种狭隘的政治道德观念。现在有些领导干部不能够秉公办事，而是因人而异，循情枉法，有时就是打着所谓“讲义气”的幌子而损害公义。这种善恶不清、赏罚不明的行为，是不可能真正建功立业的，因而是最大的不义。

《三国演义》中描写关羽在攻打长沙时，与老将黄忠不分胜负，想用拖刀计战胜他。未曾想到，黄忠因马失前蹄而摔倒在地，关羽见此情景，对其刀下留情，请他换马来战。后人据此认为关羽很讲义气。这件事演义的成份太大，其真实性值得怀疑。退一步讲，即使这件事是真实的，关羽的此种表现也是十分荒唐的。难道说只有当黄忠在马上时将其打败才算英雄作派？趁其马失前蹄

而将其斩首就是小人所为？关羽在两军对垒时的这种做法，充其量也只能算是一种沽名钓誉的“小义”与“虚礼”而已，与春秋时行所谓“仁义之师”的宋襄公一样，只能让后人耻笑。

公元前638年，宋襄公率军与楚成王的楚军在泓水（今河南省柘城北）隔河对峙。在楚军渡河时，相国目夷建议乘楚军半渡而击之，宋襄公却标榜宋军是“仁义之师”，乘人半渡而击不是光明正大的行为。当楚军渡过河后，目夷又建议趁楚军立足未稳而发动进攻，又遭宋襄公拒绝。待楚军摆好阵式后，双方展开激战，结果宋军惨败，连那面写着“仁义”二字的大旗也成了楚军的战利品。

张飞在历史上是以“猛将”的面目出现的。其实，他嫉恶如仇、礼贤下士，是一位真正的“礼将”。当年进军益州时他义释老将严颜，表现出作为一位独当一面的将领的博大胸怀。张飞此举，并不是一时心血来潮，而是他具有礼贤下士的思想基础。刘备进占成都后，张飞有一次因敬重刘巴的才学而到其府上想与之攀谈，不料受到刘巴的冷遇。张飞虽然吃了一碗“闭门羹”，讨了个没趣儿，但也没有凭借自己与刘备的特殊关系而与刘巴过不去，平常与刘巴该怎么共事还怎么共事。倒是诸葛亮对刘巴的行为看不下去了，为张飞打抱不平而写信责备刘巴：“张飞虽实武人，敬慕足下。主公今方收合文武，以定大事，足下虽天素高亮，宜少降意也。”告诫他要注意抑己容人，不要总是我行我素。刘备听到这件事后，也很生气，但看到张飞的表现，也不好再说什么了，只是感慨地说：“刘巴才智绝人，看来只有我才能使他尽力施展啊！”

史称张飞“敬爱君子而不恤小人”，这也不符合“礼”的要求。由于他不能善待部卒，因而容易得罪人，最后也是因此缺点而丢失性命，实在可惜！总结历史经验教训，我们今天对“礼”的理解应该是“敬爱君子而善恤小人”，也就是说话办事应讲究方法与艺术，在坚持原则的前提下注意策略的正确运用，善于团结一切

可以团结的力量，化消极因素为积极因素，从而进一步促进社会主义现代化建设事业的健康发展。

“智”可分为“大智慧”与“小聪明”。诸葛亮第一次北伐时，魏延提出从子午谷轻兵疾进而偷袭长安的策略，诸葛亮认为“不如安从坦道，可以平取陇右”。有人认为诸葛亮没有采纳魏延的建议，是其一大失误。实际上，诸葛亮采取稳扎稳打的战略战术，这与蜀魏双方当时的总体实力相适应，因而是大智慧。魏延的主张，则是一种赌徒式的冒险做法，表明他对当时蜀魏双方政治、军事和经济各方面的情况缺乏全面的了解与估量，没有战略头脑，而只从战术角度考虑问题，这在境界上就低了一个档次，因而是“小聪明”。当然，魏延主张出奇制胜，自然有其合理的成分，而且也可能取得局部或暂时性的胜利，但从双方当时的总体实力对比来看，他的这种主张过分冒险。即使蜀军能够侥幸攻取长安，但曹魏完全可以凭借强大的军事与经济力量，先截断蜀军的粮道，挡住其援军，然后集中优势兵力，与蜀军在关中平原上展开激战，到那时，蜀军很可能欲进不得，欲退不能，出现全军覆没的悲剧，也未可知。按照兵法的一般原则，侥幸得胜，比打败仗还要不得。碰运气打了胜仗，固然可喜，但如果因运气不好而败，那就会一败而不可收拾。如果谋定而后战，即使败了，也无大的祸患。毛泽东主张“不打无准备之仗”，其道理也正在于此。魏延多次抱怨，以为孔明胆略不足，更是自不量力。想当年诸葛先生只身出使东吴，舌战群儒，说服孙权联刘抗曹，进而改写了中国历史进程，那是何等的大智大勇！绝非魏延之流的匹夫之勇所能比拟！

俗话说：“聪明反被聪明误”，这里所说的聪明其实是小伎俩，并不是真正的智慧，《红楼梦》中塑造的王熙凤的形象，就是一个典型的例子。在现实生活中，有些人为争名夺利而挖空心思，自己以为聪明，其实丧失了道德，降低了人格，这是舍本以逐末；有些人为陶冶情操而不事奢华，别人觉得很傻，其实树立了榜样，提

高了人望，此谓舍利而取义。由此可见，“大智若愚”与“大愚若智”是两种截然相反的境界，我们应该仔细体味，谨慎把握，从而弃愚逐智，升华人格。

孔子说：“民无信不立。信则人任焉。”北宋著名政治家司马光在《资治通鉴》中对“信”更是做了精辟的论述：

> 夫信者，人君之大宝也。国保于民，民保于信；非信无以使民，非民无以守国。

“信”有三种含义，第一种是守信，即可被别人信任；第二种是施信，即信任别人；第三种是大信不信，即为了坚守正义，有时可以暂时屈从别人的意愿。

诸葛亮在统兵北伐时，由于连年征战，士卒苦于军旅生活，颇有怨言。为此，诸葛亮决定在军队中实行“十二更下”的制度，就是十分之二的将士定期轮换，回家与亲人团聚休息，并从事生产，这是一种有利于休息兵员、发展生产的好制度。诸葛亮第四次北伐，准备发起陇西战役时，按照规定，军中有2万人应回蜀地休息。诸葛亮立刻命令应该休息的部队收拾行装，准备返蜀。恰逢曹魏的军队要发动进攻，于是有人建议，暂停更下制度一个月，先把这2万人留下来，等打完这一仗再走。但诸葛亮却说：

> 夫统武行师，以大信为本。得原失信，古人所惜。去者束装以待期，妻子鹤望而计日，虽临征难，义所不废。

据《左传》记载，公元前635年，晋国讨伐原国（原，古国名，姬姓，在今山西省沁水县，后东迁，在今河南省济源县西北），宣称在3天内取得胜利，否则就退兵。但到第三天，原国还不投降，晋文公于是下令退兵。有人劝他再坚持几天，定能取得胜利，他却说，不能因为贪得一个原国而失掉信用。诸葛亮用这个典故告诫部属，带兵打仗，一定要以坚守信用为本。如今轮换的将士归心似箭，早已收拾好行装等待回家的行期，他们的妻儿

倚门而望，每天计算着日子静候团聚的亲人。因此，绝不能因为前线军情紧急就失掉信义。

起初，当将士们听到魏军打来的消息，很多人都担心走不成了。谁也不曾想到，诸葛亮不食前言，“皆催遣令还”，将士们深为诸葛亮的诚信所感动，“于是去者感悦，愿留一战；住者愤踊，思致死命”，纷纷表示：“诸葛公之恩，死犹不报也。”诸葛亮几次下令，将士们就是不走。无奈，诸葛亮只得令他们出城列阵以待魏军，结果此战大获全胜，杀死了曹魏名将张郃。这是被别人信任。

刘备在长坂坡大败时，有人告诉他赵云投奔曹操去了，但刘备坚信赵云绝不会在此时背他而去。事实确如刘备所料，原来赵云是为抢救阿斗而去的。这是信任别人。现在许多服务部门采取一种叫做“社会服务承诺制度”，目的就是要通过自己的实际行动来取信于民；还有的开明领导大胆重用并信任自己的下属，因而也得到下属的信任。由此可见，守信与施信是相辅相承的，都是作为信的条件，缺一不可。当然，大千世界，芸芸众生，不可能人人都是信守诺言的忠贞之士，总会有一些不讲信义的无德小人。例如，有一家大型商场向顾客做出“不满意就退货”的承诺，结果被一些缺乏公德的人钻了空子，在需要使用某件商品时买回去，待用过之后又去退货，使得商场因此而受到很大的经济损失。但该商场还是坚持兑现承诺，只要有退货的，不问原因，照退不误，以此来取信于民。也有一些领导因为信任下属而上当受骗。但不论如何，相互信任作为一条为人处世的基本法则，还是得到大多数人的认可的，我们切不可因噎废食，受小挫而违大节。俗话说：“恶有恶报，善有善报；不是不报，时候未到；时候一到，一切都报。”那些不讲公德，不守信用的人，也同样得不到别人的信任，终究会受到惩罚。

古人讲“一诺千金”，就是说“信”作为一种美德，其价值比

黄金还要贵重，人们应当拥有这种美德。但是，客观的物质世界是复杂的，有时也不能墨守陈规，要善于运用策略。孙子所说“兵者，诡道也”，也是讲这个道理的。孔子居住在陈国的时候，外出路过浦国，恰好公叔氏在浦国叛乱。浦国人想扣留孔子，就对他说：“你只要答应不去卫国，我们就放你走。”于是孔子与浦国人订了不去卫国的盟约。孔子出了城东门，就往卫国方向走。子贡问道：“订的盟约能违背吗？”孔子回答说：“被迫订的盟约，连神也不会听的。”这就是大信不信。

兵家常讲：“两军相逢勇者胜。”“勇”是为将者的重要素质，勇而果决，胜利就有了基础。解放战争时期刘伯承、邓小平率领第二野战军千里跃进大别山时，就是勇者的行为。部队出发时，必要的准备工作还没有完成，但刘邓深刻体会到毛泽东给他们的电报中所言“陕北情况甚为困难”的份量，顾全大局，主动为中央分忧，为兄弟解放区分忧，克服困难，毅然率军出征，这是勇；当大军通过黄泛区时，敌机狂轰滥炸，但刘邓深解“兵贵神速”的真谛，指挥全军义无反顾，在大白天冒死强行军，为胜利渡过淮河赢得了宝贵的时间，这是勇；当进入大别山后，面临强敌，大军不得不冒险将捏成拳头的五指分开，化整为零，以便引诱敌人分散力量，使我军寻机各个击破之，这是勇；当形势变得对我有利时，刘邓及时向中央建议，不等我军在数量上占优势时就发起淮海战役，与敌人进行战略决战，这是勇；淮海战役刚刚胜利结束，不待我军进行必要的休整，就适时发起渡江战役，一鼓作气，猛追穷寇，这是勇。有此五勇者，刘邓获“常胜将军”的尊号，实在是当之无愧。伟人有伟人的勇气，凡人也有凡人的勇气。现在许多职工在企业面临困境时，不得已而下岗，另谋生路，未尝不是一种勇者的行为。也许在扔掉“铁饭碗”后，通过自己的艰苦创业，又会捡起一只“金饭碗”或“银饭碗”，使自己的日子过得更加红红火火，这是另外一种意义上的勇。古人还讲：“知耻者近

乎勇。”一个人如果能够正确认识自己的缺点与不足，就可以激励自己努力克服改正。古人提倡“一日三省吾身”，鲁迅先生也说自己不仅解剖别人，而且时时解剖自己，这是更高层次上的勇。

严于律己，以身作则，是领导者的优秀品质之一。俗话说：“喊破嗓子，不如做出样子。”其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。领导者的严于律己胜过千言万语的说教，也就是说，言教不如身教，责人莫过律已。诸葛亮在第一次北伐失败后，上书刘禅，自贬三级，以责己过，这是何等的高风亮节，可谓严于律己的楷模。在中华民族数千年的历史长河中，所涌现出的贤臣良将灿若星辰，诸葛亮是其中最耀眼的一颗明星，他的英名必将永远载人中华民族的史册，永远发出耀眼的光芒，永远成为激励后世的不朽楷模！

从“仁、义、礼、智、信、勇、严”七字中，我们还可以看出诸葛亮的一种用人原则，那就是德才兼备、以德为先。仁、义、礼、信、严强调的是“德”，智、勇强调的是“才”。德为才显，才以德彰。只有德才兼备，才能成为一名战无不胜、攻无不取的合格将领。在今天的现实生活中，商场如战场，一个企业或一个公司的领导者也只有德才兼备，才能团结和带领职工努力进取，创造业绩，从而在商战中立于不败之地。“仁、义、礼、智、信、勇、严”永远是我们为人处世的七字真诀，务必时刻铭记，并且身体力行。诚如是，则身可修，业可成。

五、将 器

人的品德、志向、才能和性情不同，在相关的地位上才能发挥特长。有的人举重若轻，提纲挈领，大刀阔斧，具有当主帅的素质；有的人举轻若重，处事周密，思虑精细，具有当配角的素质。

〖原文〗

将之器，其用大小不同。若乃察其奸，伺其祸，为众所服，此十夫之将。夙兴夜寐，言词密察，此百夫之将。直而有虑，勇而能斗，此千夫之将。外貌桓桓，中情烈烈，知人勤劳，悉人饥寒，此万夫之将。进贤进能，日慎一日，诚信宽大，闲于理乱，此十万人之将。仁爱洽于下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如家室，此天下之将。

〖译文〗

由于将领的性情和才能各异，所以他们的作用也大小不同。暗察奸情，侦知祸乱，深受众人佩服，这种人能做十人的将领。起早贪黑，勤奋工作；说话严密，口齿清楚，这种人能做一百人的将领。性格耿直而又腹有良谋、勇猛过人而又善于作战，这种人能做一千人的将领。外表威武严肃，内心情感真挚；理解士兵的辛劳，体贴他们的饥苦，这种人能做一万人的将领。礼贤下士，重用能人，严于律己，日渐谋慎，为人宽厚，诚恳守信，而且特别善于驾驭复杂的局面，这种人能做十万人的将领。用仁慈博爱的行为恩泽部下，以诚信重义的品格慑服邻国；不仅懂得天文地理等自然知识，而且还能悉心体察人情事故；志向高远，以国为家，这种人能做天下所有人的将领。

〖解读〗

本篇是诸葛亮从另外的角度进一步对将领的品德才能与气质特点进行分析比较，是上篇《将材》的姊妹篇。诸葛亮在本篇中开宗明义地指出，将领的品德、志向、才能和性情不同，因此所担任职务的高低也就各不相同，体现了很深刻的辩证唯物思想。这四个方面既有区别又有联系，每一个方面都不是孤立地存在着，而是与其它方面有机地联系在一起，它们之间是辩证的统一关系。这四个方面不同的排列组合，决定了不同的将领类型，因而也就决定了他们所发挥的不同作用。如果对将领的使用不当，就会出现鸟占凤巢、鹰被鸡非的现象。毛泽东在《七律・吊罗荣桓同志》一诗中有“斥鷃每闻欺大鸟，昆鸡常笑老鹰非”的句子，说的就是这种情况。

诸葛亮是知人善任的贤臣良相，而且极具自知之明。他早年与徐元直、崔州平、孟公威和石广元等人相好，并且相互知之甚深。有一次，他对徐元直、石广元和孟公威三人说：“如果你们去做官，凭你们的才干，可以当上刺史和郡守。”当这三人问他自己的志向时，诸葛亮笑而不答。《三国志》的作者陈寿称他“少有逸群之才，英霸之器”，他本人也自视甚高，“每自比于管仲、乐毅”，有在乱世中出将入相、治国平天下的宏远志向。诸葛亮识人较准，对几个朋友的评价都是实事求是的，而且后来都得到了验证。在曹魏政权中，石广元历任郡守、典农校尉，徐元直官至右中郎将、御史中丞，孟公威做过梁州刺史、征东将军。诸葛亮的朋友和老师对他也看得较准。当时不了解他的人都对他的自比管、乐“莫之许也”，觉得他自吹自擂，只不过是一位山野青年的轻狂而已。惟上述几个朋友“谓为信然”，认为诸葛亮的自我评价不过份。他的两个老师对他了解更深，给予他很高的评价。东汉末年襄阳一带颇有声望的大名士庞德公，被人称为“庞公”。庞德公很能知

人，经常品评人物，他的言论在当时士大夫中很有影响。诸葛亮对他非常敬重，经常登门求教，而且每次都是“独拜床下”，“跪履益恭”。庞德公对诸葛亮也非常器重，寄予很大的希望，送他一个“卧龙”的雅号，喻示着一俟气候适宜，他就会直入云霄，施展其非凡的本领。著名的古经文学家司马徽，见识高远，时人称他“清雅，有知人之鉴”，被庞德公称为“水镜先生”。他对诸葛亮也极为赏识，称他是“识时务之俊杰”。司马徽和徐庶后来向刘备推荐诸葛亮，刘备“三顾茅庐”请他出山，使诸葛亮得到了施展才华的机会。“卧龙”一旦腾飞，便震惊天下，而且对后世产生了深远的影响。

诸葛亮识人用人不凭自己的爱憎好恶与主观臆断，而是根据其人的真实才能做出评价。徐庶等人与他是十分要好的朋友，但诸葛亮并没有因此而对他们大肆吹捧；相反，他对后来可能成为他的竞争对手的庞统却大加推崇，极力向刘备推荐，这是因为他深知“凤雏”先生才气过人，志向宏远，是一位可以济世安民的将相之才，足可以与他自己这位“卧龙”相媲美。

庞统是庞德公的侄儿，年少时并不聪明，未被人们看重。但庞德公见他勤奋好学，孜孜不倦，认定他必成大器，称他为“凤雏”。庞统18岁时特地去拜见司马徽，司马徽正在树上采桑，庞统便坐在树下向这位学识广博的先生请教，纵论天下大事。两人越谈越投机，从白天一直谈到晚上。司马徽非常惊奇庞统优异的才干和远大的政治抱负，称他“当为南州士之冠冕”。庞统后来的表现说明诸葛亮等人对他的评价是正确的。本来鲁肃也深知其人，并且向孙权推荐，但这位以知人善任著称的孙仲谋却不喜欢庞统的个性，对其不加重用。鲁肃爱惜人才，只好向刘备推荐。但刘备嫌其相貌丑陋，说话粗狂，也不重用他，只给了他一个耒阳县令的职位。庞统自视甚高，根本不把这个小小的县令放在眼里，深叹自己怀才不遇，于是“在县不治”，只是饮酒作乐。刘备听说之

后，大为恼怒，将其免职。《三国演义》中对此作了精彩的描述。刘备派遣自己的结拜兄弟张飞赴耒阳县实地调查，如果情况属实，坚决予以查办。庞统为了显示自己的才能，当着张飞的面，将积压3个月的公事在半日之内处理得清清爽爽。这位以猛闻名的“三将军”对庞统的能力极为佩服，回去后如实向刘备报告。历史上的真实情况是，东吴的鲁肃写信给刘备，说庞统不是治理百里小县的普通人才，如果让他担任治中从事或别驾这类的重要职务，方可发挥他的才能。诸葛亮也郑重向刘备推荐庞统，于是刘备亲自接见庞统，共论天下大事。一番交谈之后，刘备对庞统刮目相看，“大器之”，以其为治中从事，“亲待亚于诸葛亮”。不久，庞统就和诸葛亮一样，被刘备任命为军师中郎将，与诸葛亮地位平等。公元211年，刘备率军入蜀，让诸葛亮留守荆州，庞统则跟随刘备入川参谋军机，为刘备夺取益州发挥了重要作用。庞统在率军围攻雒城（今四川省广汉县）时身先士卒，亲自率军攻城，不幸被流矢射中而身亡，他才真是“出师未捷身先死”，后人很为之遗憾。

与庞统类似的故事也发生在后起之秀的蒋琬身上。他当年也是不满足于一个县令的职位，由于闹情绪而差点被刘备处死。诸葛亮认为他是“社稷之器，非百里之才”，遂加以重用，使其在适当的岗位上充分发挥自己的才能。诸葛亮去世后，蒋琬接替他的职务，充分显示出杰出的将相之才。

从庞统和蒋琬的例子可以看出，人的才能差别很大，有时可能会有天壤之别。如果让具有大才的人屈尊低位，那是对人才的极大浪费，也使事业不能得以成功。韩信当年在项羽手下郁郁不得志，投靠刘邦的初期，也未受重用，他在失望之余就想远投他人。由于萧何与陈平的极力推荐，刘邦这才筑台拜将，委以重任，使韩信得以施展才华，建功立业。“萧何月下追韩信”，讲的就是这段故事。韩信对自己也是十分自知与自信的。有一次，刚登上

皇位的汉高祖刘邦与由楚王贬为淮阴侯的韩信讨论将领们的指挥能力，韩信一一指出他们的优劣。刘邦与韩信有一段非常有意思的对话：

"你看我可以带多少兵？"

"不超过十万。"

"你可以带多少兵？"

"我带兵是越多越好。"

"那你为什么被我擒住呢？"

"陛下不能将兵，却善于将将，因此我被您擒住。况且您是天授，非人力可及。"

流传于世的成语典故"韩信将兵，多多益善"就来源于此。韩信说刘邦的才能是天授，"非人力可及"，虽然含有自我解嘲的意味，但也道出了人的才能各不相同的实情。

刘邦一向被人们认为"痞性"太多而"德性"太少，但就是这位流里流气的汉高祖却具有知人善任的大才，就连韩信这样的盖世英才，对他这一点也是叹服之至。有一次刘邦与众位文臣武将讨论项羽是如何失去天下的，大家众说纷纭，各抒己见，但都说不到点子上。刘邦说：

夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。

由此可见，刘邦确实具有作为一个大政治家的真知灼见，并非庸才。他也有自知之明，对萧何、张良和韩信充分信赖，大胆使用，使他们尽情发挥自己的长处与才能。刘邦最后能够战胜不可一世的楚霸王项羽，有其必然性。

从另外一个角度讲，如果让品德与才能都属平庸的人处于高

位，那同样会对事业带来极大的危害。“一将无能，累死千军”，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”等俗语都是讲这个道理的。本来只有武大郎的身材，却硬要让他承担栋梁柱的责任，那真是勉为其难。中国历史上有许多帝王，如果按照他们本人的才学，实在是不适合做皇帝，但命运把他们推到了那个至高无上、而本人又无力胜任的职位上，到头来不是昏庸之主，就成亡国之君。

梁元帝萧绎极具艺术家的天赋。史载萧绎聪睿俊朗，天姿英发，5岁即能口诵《曲礼》，6岁时为父皇作诗道：

池萍生已合，林花发稍稠。
风入花枝动，日映水光浮。

这首诗虽然谈不上意境，但写景还是比较形象的。作为一个6岁的孩子，能写出这样的诗，确属难能可贵，与在他之后100多年、被誉为“神童”的唐朝杰出诗人骆宾王7岁时所写的“鹅、鹅、鹅，曲项向天歌。白毛浮绿水，红掌拨青波”一诗相比，也毫不逊色。萧绎成人后博览群书，下笔成章，文不加点；当皇帝后的军旅书翰，策令诏诰，都是自己亲手挥毫，从不假人之手。他平生著述颇丰，先后撰写编著《金楼秘诀》、《古今同姓名录》、《江州记》等书籍42种，共700多卷。他还精通书画，自画孔子像，并作赞语，自己书写，世称“画、文、书”三绝。萧绎如改行当艺术家，也许会名垂青史，但作为皇帝，最后落得个身亡国破的下场。

宋徽宗赵佶天资甚高，但他对皇家钦定的儒家经典和史书一概不感兴趣，而是对笔砚丹青、骑马踢球乐此不疲。苏东坡的书童高俅就是因为踢得一脚好球而得到他的宠幸。赵佶对书画的嗜好到了疯狂的地步，他在宫中专门设立了一个御前书画所，由著名书法家米芾等人掌管，里面收藏了数以千万计的珍品。赵佶决心要在绘画领域“雄冠天下”，置朝政于脑后，用整整三年的功夫

临摹了宫中所藏的汉代毛延寿等37位名家的全部传世佳作。在书画造诣上，他确实达到了很高的水平，例如他自成一体的“瘦金书”，可谓千古一绝。按照赵佶的天赋和兴趣，他完全可以成为一个优秀的画家或书法家，但作为皇帝，却荒淫无度，最后亡国丧家。

再看明熹宗朱由校，从小就心灵手巧，平生最爱土木建筑和木工制作。他对全套木工活无一不精，油漆一行也极奇巧。凡是他见过的木器用具和亭台楼阁，一看便能制作。他常在宫中亲自动手建造回廊曲室，手操斧锯，兴致盎然。但他又喜厌不恒，造好后只要有一点儿不顺眼的地方，就毁掉重造，常常是造了毁，毁了造，忙得不亦乐乎，废寝忘食。朱由校尤其擅长精致雕刻，他做的砚床、梳匣皆是自己雕刻、自己油漆，五彩绚丽，工极奇妙。他雕刻的八幅屏，在不足一尺见方的天地里所雕刻的花鸟鱼虫、人物走兽，无不栩栩如生。朱由校沉湎于木工制作，根本不理朝政，文武百官有时三年也见不上他一面。明朝为祸最烈的宦官魏忠贤充分利用了他的昏庸，专趁朱由校忙于木工活的时候去奏事，每次他都极不耐烦地挥挥手说：“你看着办吧！”久而久之，明朝实际上成了魏忠贤的天下。

诸如此类的事件在我国历史上不胜枚举。如果把这些人按其素质放在合适的领域，他们完全可以成为有益于社会的人才，都会对人类文明做出贡献。然而历史的误会偏偏让他们当了皇帝，不仅使他们自己成为悲剧人物，而且给国家与人民带来极其严重的灾难。这就说明德才与名位不相称时，其结果必然是失败的。

关于人的才能与性情不同，因而其作用也各异的问题，诸葛亮专门写过一篇《论诸子》的文章，对此作了精辟的概括：

老子长于养性，不可以临危难。商鞅长于理法，不可以从教化。苏、张长于驰辞，不可以结盟誓。白起长于攻取，不可以广众。子胥长于图敌，不可以谋身。尾生长于守信，不

可以应变。王嘉长于遇明君，不可以事暗主。许子将长于明臧否，不可以养人物。此任长之术也。

意思是说，老子擅长于修身养性，但不能应付危难局面；商鞅擅长于以法治国，但不能推行道德教化；苏秦、张仪擅长于外交辞令，但不能与之结盟立誓；白起擅长于攻城略地，但不能收揽普通士民；伍子胥擅长于以谋破敌，但不能保全身家性命；尾生擅长于遵守诺言，但不能因事随机应变；王嘉擅长于辅佐明君，但不能侍奉昏庸之主；许劭擅长于褒贬善恶，但不能培养有用人才。诸葛亮这篇论文 ;揭示了扬长避短的道理。他在文中所举的这些人物，都在中国历史上占有一席之地。老子是道家的代表人物，商鞅是法家的代表人物，苏秦、张仪是纵横家的代表人物，白起是战国时秦国的著名将领，伍子胥是吴国的著名政治家，尾生是中国有史以来守信者的楷模，王嘉是西汉哀帝刘欣时的宰相，许劭是东汉末年的人物评论家。就连这些著名人物，都各有专长与不足，对于一般人更是不能求全责备。诸葛亮抱着实事求是的态度，对这些先贤们进行客观的分析评论，汲取其长处，舍弃其短处，并且在实践中加以正确运用，这正是诸葛亮胜人一筹的地方。

诸葛亮高卧隆中时，过了10年晴耕雨读的隐居生活，不急不躁，耐心等待时机，说明他善于养性；在他以后出将人相的政治生涯中，面临过数不清的危难，他都从容应付过去了，说明他可以临危难。诸葛亮以法治蜀，“科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显”，说明他长于理法；在他主政期间，蜀汉出理了“吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然”的良好社会风气，说明他也可以从教化。诸葛亮在赤壁之战前出使东吴时舌战群儒，名垂青史，后人有口皆碑，说明他长于驰辞；他说服孙权联刘抗曹，在刘备去世后又成功地修好了与东吴的联盟关系，说明他也可以结盟誓。诸葛亮协助刘备征战经年，顺利占据了西川，说明他长于攻取；他在南征中采用攻心战，使西南少数民族同胞

不再“复反”，说明他也可以广众。诸葛亮智慧超群，奇谋迭出，常常以少胜众，以弱制强，说明他长于图敌；在复杂多变的政治环境中，诸葛亮自始至终处于蜀汉政权的决策核心地位，直至病逝在五丈原军中，说明他也可以谋身。诸葛亮“统武行师，以大信为本”，大敌当前也不失信用，命令应该轮换休息的军队按时返蜀，说明他长于守信；孙权称帝之后，朝中有人提议应该与东吴断绝联盟关系，诸葛亮写下了《绝盟好议》一文，劝说大家以大局为重，暂且承认现状，并派遣卫尉陈震赴东吴祝贺，说明他也可以应变。诸葛亮被刘备“三顾茅庐”请出来后，与刘备共事长达 16 年之久，而且两人配合相得益彰，说明他长于遇明君；那位扶不起的“阿斗”——后主刘禅，历来被当作昏君的典型，诸葛亮与他也能和衷共济，没有出现明显的矛盾，说明他也可以事暗主。诸葛亮极具知人之明，说明他长于明臧否；他的接班人蒋琬、费祎、董允、杨仪、姜维、王平、马忠、邓芝、张嶷、张翼等都是当时蜀汉政权的“精英”人物，说明他也可以养人物。这些方面，都说明诸葛亮具有非凡的“任长之术”。

说到实事求是地评价人物，唐太宗李世民也算是一位贤者。诸葛亮评价历史人物，相对来说还容易一些，即使说得不准确，也不至于引来太大的麻烦；而李世民则是评价他当时手下的文武大臣，难度就更大一些了，万一说得不对，人家心里不服，难免会有“意见”，从而影响到今后君臣之间的关系。公元 644 年（唐太宗贞观十八年）8 月，李世民对司徒长孙无忌等人说：“人苦不能自知其过，你们可以向我说说。”众人以为太宗是让他们指出他自己的过错，于是纷纷表示：“陛下武功文德，我们努力跟从都来不及，又哪里能发现您的过错呢？”李世民说：“我是让你们说出自己的过错，你们却阿谀奉承，曲解了我的意思。我想当面指出你们几位的得失，以便你们引以为戒，以后加以改正，怎么样？”众人当然乐于听一听当今圣上对他们的评价，于是李世民就当面开

始品评文武大臣们了：

> 长孙无忌善避嫌疑，应物敏速，决断事理，古人不过；而总兵攻战，非其所长。高士廉涉猎古今，心术明达，临难不改节，当官无朋党；所乏者骨鲠规谏耳。唐俭言辞辩捷，善和解人；事朕三十年，遂无言及于献替。杨师道性行纯和，自无愆违；而情实怯懦，缓急不可得力。岑文本性质敦厚，文章华赡；而持论恒据经远，自当不负于物。刘洎性最坚贞，有利益；然其意尚然诺，私于朋友。马周见事敏速，性甚贞正，论量人物，直道而言，朕比任使，多能称意。褚遂良学问稍长，性亦坚正，每写忠诚，亲附于朕，譬如飞鸟依人，人自怜之。

依李世民之见，长孙无忌做事周到，不给人留下把柄，反映敏捷，善于决断事情，在这些方面连古人都比不上；缺点是不善于领兵打仗。高士廉知古通今，学识渊博，而且为人正派，性格刚毅，不搞团团伙伙；缺点是缺少犯颜直谏的勇气。唐俭口才好，善于团结人；缺点是虽然为官三十年，但从来没有提出过什么有益的建议。杨师道性格温和，也没有做过什么错事；缺点是过于怯懦，关键时刻往往派不上用场。岑文本为人厚道，文笔不错；缺点是写文章常常引经据典，不能解决实际问题。刘洎性格刚强，对国家有贡献；缺点是原则性差，有时过分讲究“哥们儿”义气。马周反映敏捷，为人正派，评论人物时直率坦诚，说话办事很令人满意。褚遂良学问高深，为人也很正派，但有时态度过分诚恳，以至于就象飞鸟依人一样，不由得就使人对他产生怜爱之心。

在上述人物中，李世民对他们多多少少都提了一点意见，只对马周一人予以充分肯定。据《新唐书·马周传》中记载，马周字宾王，博州茌平（今山东省茌平县）人，幼年时失去父母，成为孤儿。马周自少虽然家里贫穷，但十分喜爱学习，精通《诗

经》、《春秋》。马周性格开朗豪迈，乡里的人都认为他不讲究小节，看不起他。唐高祖李渊武德年间，州里的助教一官无人担任，他补任该职。由于处理事情不当，刺史喧奚恕常常责怪他，马周一气之下而离去，客居密州（今山东省诸城县）。赵仁本推崇他的才华，给他准备了很多行装，让他进关。马周途中客住汴州时，被浚仪（今河南省开封市）县令崔贤侮辱，于是心中悲愤不已，继续向西走。在新丰（今陕西省临潼县新丰镇）投宿客店时，店主人瞧不起这位穷书生，对他很不礼貌，马周就要了一斗八升酒，悠闲地在那里自斟自饮，众人对此都感到很奇怪。唐朝著名诗人李贺在《致酒行》一诗中有“吾闻马周昔作新丰客，天荒地老无人识”的句子，讲的就是这件事。马周后来到了长安，住在中郎将常何家中，成为他的门客。公元631年（唐太宗贞观五年），李世民下诏让百官议论朝政得失。常何是一个武将，没有什么学问，马周为他分列条目写了20多件事，都切中时弊。李世民感到奇怪，便问常何是怎么回事，常何回答说：“这不是我所能够想出来的，是家中的门客马周教我这么说的。这个门客，是一位忠厚孝义之人。”李世民就立即召见马周，接连派使者四次前去敦促，思贤若渴的真诚态度溢于言表。等到马周前来拜见，李世民与他一谈话，非常高兴，发现他是个人才，下诏让他人值门下省。第二年，李世民进一步发现马周才堪大任，又破格拔擢，拜马周为监察御史。李世民又因常何而得到了人才，就赏赐常何丝帛300匹。

《新唐书》的作者欧阳修评论说，马周由“一介草茅言天下事”，得到李世民的赏识和提拔，遂由布衣而位列宰相之班，成为皇帝的得力助手，“然周才不逮傅说、吕望，使后世未有述焉，惜乎！”欧阳修认为史书中对马周记述不多，是因为他的才能比不上傅说、吕望。毛泽东不同意欧阳修对马周的这种评价，他批注道：“傅说、吕望，何足道哉。马周才德，迥乎远矣。”毛泽东的这个评价并非定于一尊，也算是一家之言吧。我们从这里可以看出毛

泽东评价马周这位历史人物的立场、观点和思想感情。

那么，在毛泽东的心目中，谁是他的“马周”呢？邓小平！毛泽东对邓小平直截了当地进行评论，最早恐怕还是1951年9月3日与梁漱溟的谈话。梁漱溟于该年对四川进行了近4个月的土地改革考察。回京后，毛泽东约他谈谈对四川的印象和土改情况。其间，梁漱溟谈到邓小平年轻、能干、治政有方，深得人心。毛泽东听后，脱口称赞道：“梁先生看得蛮准，无论是政治还是军事，论文论武，邓小平都是一把好手。”1957年，毛泽东访问苏联时，也曾经与赫鲁晓夫品评当时中国的主要领导人，对刘少奇、周恩来、朱德等人都是有褒有贬，只对邓小平一人完全肯定，说他“既有原则性，又有灵活性，很有发展前途。”在“文化大革命”后期，毛泽东还在不同场合说邓小平“行方思圆”，从来不会不假思索地处理问题，而是设法解决问题，他处理难题负责任。1974年12月23日，毛泽东在长沙与周恩来、王洪文谈到邓小平，说他“人才难得，政治思想强”，而且明确说王洪文“没有邓小平强”。事实证明毛泽东的评价是正确的，说明他具有知人之明。

中国封建社会中历代帝王皆以“天之骄子”而自命不凡，能有几人客观地估价自己呢？李世民说“人苦不能自知其过”，但这也是针对文臣武将说的，他并没有明确说出自己有什么过错。但中国历史上有一位少数民族出身的封建帝王——后赵明帝石勒（在《哀死》篇中将详细介绍此人），能够正确认识自己，实属难能可贵。有一次石勒大宴群臣，对大臣徐光说：“你看我可以与古代哪位帝王相比拟？”徐光说：“陛下神武谋略超过汉高祖，后世没有人能比得上。”石勒笑着说道：“人岂不自知！你说得太过分了。我如果遇上汉高祖刘邦，当北面事之，与韩信、彭越比肩齐坐；如果遇上光武帝刘秀，倒可与他比一个高低，鹿死谁手尚难预料。大丈夫行事，应该光明磊落，就象日月一样皎洁明亮，绝对不要效仿曹操、司马懿欺负人家孤儿寡母，靠不正当手段夺取

天下。”

《易·系辞·疏》中说：“自知者，既能返复求身，则自知得失也。”如果以成败论英雄的话，刘秀统一了天下，石勒只建立了一个地方割据政权，似乎也比不上；曹操与司马懿都是深通谋略、很有本事的人，石勒却对他们嗤之以鼻，可见他并不是真正的自知。但是，无论如何，他还是承认自己不如刘邦，就凭这一点，他也可算是一个明君。

知人也好，自知也罢，总是“人非圣贤，孰能无过”。诸葛亮本人也并不是完人，陈寿对他评价道：

> 诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮；善无微而不赏，恶无纤而不贬；庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿；终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。可谓识治之良才，管、萧之亚匹矣。然连年动众，未能成功，盖应变将略，非其所长欤！

陈寿在《上〈诸葛亮集〉表》中又进一步评价道：“然亮才，于治戎为长，奇谋为短，理民之干，优于将略。”也就是说，陈寿认为诸葛亮是一位卓越的政治家，但不是一个杰出的军事家，这个评价还是比较合乎实际的；要说诸葛亮“奇谋为短”，则不甚恰当，这一点笔者已经在前文中说过了。纵观诸葛亮一生的作为，他的政治才能确实优于其军事才能，而政治才能中当然也应包括应变能力。在刘备阵营中，他实际上扮演了刘邦阵营中萧何与张良的角色，而缺乏韩信那样的军事才华。

明清之际的思想家、史学家王夫之在其晚年写了一部著名的史学著作《读通鉴论》，根据司马光的《资治通鉴》所载史事，评论了上自秦始皇、下至五代的许多历史人物。王夫之主张，对历

史人物，不仅要“因其时、度其势、察其心、穷其效”，以此来评论其为人之邪正、立言之是非、做事之功罪，而且还要力求避免盲目的全盘肯定或者全盘否定，要做到瑕不掩瑜．功过分明。由此可见，王夫之是一位严肃的史学家。但尽管如此，他还是对诸葛亮的政治才能作了很高的评价：

> 军不治而唯公治之，
> 民不理而唯公理之，
> 政不平而唯公平之，
> 财不足而唯公足之。

诸葛亮的才能，除了本人天赋比较高一些，都是他平时勤奋学习，努力钻研得来的，并不是高不可攀。当时的人们，也并没有觉得他有多么神秘。据南朝梁武帝萧衍时的文学家殷芸的《小说》记载，东晋大司马桓温征蜀时，见到一位诸葛亮当政时的小吏，年龄已有百余岁。桓温问他：“现今谁能与诸葛丞相相比？”这位老人说：“诸葛在时，亦不觉异；自公没后，不见其比。”意思是说，诸葛亮在世时，我们也不觉得他有什么奇异之处；他去世后，没有发现谁能比得上他。这位老人的话正是道出了诸葛亮的过人之处。民间有一句俗语：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，就是用通俗的语言说明一个深刻的道理：伟大源于平凡。

在用人的问题上，现在经常听到这样一种说法：“不论离开谁，地球照样转。”这句话又对又不对。说它对，是因为它确实反映了现实生活中的客观情况，事业的兴旺发展不能取决于个别人，真正的力量蕴含于广大人民群众之中；说它不对，是因为这种观点不承认人与人之间存在着差别，如果按照这样的指导思想去选人用人，就不可能使人尽其才，作为一把手，则不会效仿刘备“三顾茅庐”；作为副手，则不会师法萧何“月下追信”。因此，无论是政府部门的领导，还是企业与公司的主管，一定要正视人的能

力大小不同、优劣各异这个现实情况，在实践中努力做到知人善任。例如，个性鲜明、见解独到、自我控制能力强的人，适合于当第一把手，如果当配角时，就容易与人搞不好团结；个性温和、善于协调、服从意识强的人，适合于当配角，如果做主管，工作就不太容易打开局面；思维敏捷、知识丰富、说服力强的人，适合于当参谋，等等。

过去提倡这种思想观念："我是一颗螺丝钉，党把我安在哪里，就在哪里发挥作用。"从服从组织分配这个角度来讲，这种思想固然是正确的，也是必要的，因为社会必须要有一定的分工，有时不能完全满足个人的意愿；但从选人用人的角度来讲，则要仔细斟酌各种"螺丝钉"的特点与用途，要力求使其发挥最大的作用，不能随便安装。

总之，诸葛亮对人物评判的四个方面，即品德、志向、才能和性情，大体上概括了人所具有的基本特征，对现代领导者识人用人具有很强的现实指导意义。

六、将弊

诸葛亮在本篇中认为，为将之道有“八弊”；唐德宗时的著名宰相陆贽认为，君臣之道有“九弊”。为将者不革“八弊”，则军何以理？为政者不除“九弊”，则国安能治？弊者，害也。因此，素有“北国卧龙”之誉的元朝宰相耶律楚材就说过：“兴一利不如除一害，生一事不如省一事”。

〖原文〗

夫为将之道，有八弊焉。一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞，四曰料彼不自料，五曰犹豫不自决，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯，八曰狡言而不以礼。

〖译文〗

一名合格的将领，必须避免和克服常见的下述八种弊病。一是贪求钱财，永不满足；二是忌妒贤才，嫉恨能人；三是听信谗言，亲近奸佞；四是可以知人，缺乏自知；五是优柔寡断，遇事不决；六是荒废事业，沉湎酒色；七是阴险欺诈，色厉内荏；八是强辞夺理，不守规矩。

〖解读〗

《孙膑兵法》里所列举的将帅之弊有15种：无能、傲慢、贪求高位、贪婪钱财、轻率、迟钝、无勇、有勇而无力、运气不好、无决断力、动作不迅速、做事有始无终、残忍、不自知和不能以身作则。诸葛亮所总结的八条，基本上概括了孙膑的观点，而且更加精炼准确。

诸葛亮把贪而无厌作为“将弊”的第一条，可见他把为官清廉看得多么重要。南宋抗金名将岳飞更是把这一条看作治国安邦的第一要务，有人问岳飞：“天下何时才能太平？”岳飞回答：“文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。”对于贪财的后果，日本兵

法学者大江匡房在其所著的日本历史上最早的兵书《战斗经》中做了最精辟的概括："内臣因黄金而无行，外臣因犹豫而无功"。贪财与犹豫是兵家之大忌，贪财者必然品行不好，这样做事就会三心二意，对事物缺乏判断力，导致犹豫不决，最终不能够建功立业。从这个意义上来讲，为官清廉已经远远超过了个人修养的范畴，而是成为一种事业发达、社会进步、人民安乐的客观需要了。那么，清廉的最高境界是什么呢？有两句诗做了回答：

诗堪入画方为妙，官到能贫乃是清。

东汉时杨震在出任东莱（今山东省黄县东）太守时路过昌邑（今山东省巨野县南），县令王密是杨震推荐的荆州茂才（即秀才，东汉时为避光武帝刘秀的名讳，故改称茂才），看到故友到来，款待非常热情。晚上，当夜深人静时，王密来到杨震的住处，取出黄金10斤相赠。杨震十分诧异，说："老朋友了解你，你却不了解老朋友，你为什么要这样？"王密说："黑夜之中，没有人知道。"杨震说："天知、地知、你知、我知，怎么说没有人知道？"杨震由于为官廉洁，生活并不富裕。他的子孙眷属，经常吃蔬菜和粗粮，外出也是以步代车。亲朋故旧诚意劝他，趁此为官的机会，办点私人产业，也好为后代积蓄点家财。他说："使后世都称赞他们是清官的子孙，把这留给他们，不也是十分丰厚的遗产吗？"

诸葛亮第一次北伐时，马谡在街亭战败，赵云与邓芝也在箕谷失利。撤军时，赵云亲自断后，由于军纪严明，兵将物资完好无损。诸葛亮对此十分满意，下令犒赏赵云及其部下，他却劝诸葛亮将这些物资存入府库，留作它用。诸葛亮深为感动，称赞说："子龙真将军也！"

高飞之鸟亡于美食，深渊之鱼死于芳饵。贪婪的人是极易对付的，《孙子兵法》中就说："利而诱之"。可是，对于像杨震和赵云这种见利不贪、谨持操守的人来说，鬼神都拿他们没有办法，何

况孙子呢！如果这样的人多一些，何愁天下不太平！

古今中外，能臣勇将不可胜数，但他们的品德不同，也影响了事业和个人的前途。秦始皇时的丞相李斯是一个很有思想、很有才能的人，他在秦代政治中发挥了特别突出的作用，对以后的封建政治乃至中国历史更是影响深远。他对当时的政治、经济、文化作过重大改革，对秦始皇统一天下做出了重要贡献，建立起一整套法令制度，并为汉代所沿用，史称“汉承秦制”，历史上所说的“书同文，车同轨”主要是他的功劳。他曾经给当时还是秦王的嬴政上《谏逐客书》，说服他重用客卿，这表明他是一个具有远见卓识的杰出人才。但是，由于忌妒他的同学韩非的才能，李斯就在嬴政面前进谗言，将韩非下狱治罪，并派人送去毒药，逼韩非自尽。秦二世胡亥继位后，政治日益腐败，秦王朝开始走下坡路，李斯扮演了助纣为虐的角色。后来他与奸臣赵高的矛盾逐渐加深，遂被陷害而受腰斩之刑。

举贤荐能是正人君子的高尚修养，一般的人尚且应该做到，如果能够做到让贤，那就是更为高尚的品格了。春秋时的鲍叔牙与管仲在年轻时就是好朋友，相互都很了解。后来，鲍叔牙当了齐公子小白的家臣，管仲当了齐公子纠的谋士。两位公子在回国继承王位的争夺中，管仲射过小白一箭。后来小白抢先一步回国，继承了齐国的王位，称为齐桓公，任命鲍叔牙为统帅，以讨伐公子纠为名，向鲁国进发。鲁庄公在齐国大军压境的情势下，只好按照齐国提出的要求，杀了公子纠，将管仲引渡回齐国。桓公要任鲍叔牙为国相，鲍叔牙推辞不受，而是一再推荐管仲。鲍叔牙说：

> 我有5点不如管仲：对民宽和，使民富裕，不如他；治国严谨，不失国家主权，不如他；团结人民，使百姓心悦诚服，不如他；制定礼仪，使人人都能遵守，不如他，临阵指挥，使将士勇往直前，不如他。你如果要建立霸业，非管仲的辅佐不可。

齐桓公于是不计前嫌，重用管仲，遂使他的才能得到了充分的发挥，辅助齐桓公成为春秋五霸之一。管仲说：

> 我以前贫困时，曾与鲍叔合伙做生意，每次分红利我总要多分一些，但鲍叔不以为我贪财，他知道我家里穷。我帮助鲍叔办事，但往往没有把事情办好，鲍叔不以为我愚蠢，他知道我是没有碰上好机会。我曾经3次做官而3次被撤职，鲍叔不以为我没有才干，他知道我是没有遇上显示才能的时机。我曾经3次参加战争而3次逃跑，鲍叔不以为我胆怯，他知道我家里有老母需要奉养。公子纠争夺君位失败，我被关押，鲍叔不以为我不知羞耻，他知道我是不计小节而耻于未能成就大业以扬名天下。生我者父母，知我者鲍子也。

管仲担任齐国的上卿以后，鲍叔一直心甘情愿地在管仲手下工作，接受管仲的领导。天下人称赞管仲杰出才能的少，而称赞鲍叔知人让贤的多。后来，人们就把朋友之间相知相近的诚挚友谊称为“管鲍之交”。

从这段故事中，我们可以看出，鲍叔牙是一位亘古少有的贤明人士。从管仲自己叙述的几件事情来看，鲍叔的品行胜过管仲；从帮助公子小白抢先一步回国继承王位来看，鲍叔的才能与谋略也不低于管仲；从齐桓公对鲍叔的信任来看，鲍叔的机遇好于管仲。况且此时鲍叔牙是齐桓公的座上客，管仲则为阶下囚。无论从哪一个方面来说，鲍叔都有理由、而且也有机会对管仲进行诋毁，即使看在昔日朋友的份上不怂恿齐桓公杀害他，但不重用他还是说得过去的。但是，鲍叔没有这样做，而是极力推荐管仲，主动让贤。这是鲍叔远远高出管仲的地方，是贤能中的贤能。

让贤高于荐贤，但如果能够确立吸引人才的制度，那么比推荐与礼让个别贤才更为高明，也即赛马比相马高明。燕昭王在齐国攻破燕国后继位，他悼念死于战争的人，慰问没有父亲的孩子，

降低自己的身份，用丰厚的财货来招请有才能的人。他对郭隗说："齐国趁我国内乱而发动突然袭击，攻破了我们的国家。我深知燕国国力弱小，不能报仇。然而如果能够得到天下的贤才，我愿与他们共掌国政，使国富兵强，以此洗刷先王的破国之耻，这是我的愿望。先生你如果发现有适当的人，就给我引荐，我要亲身侍奉他。"郭隗说："古时有个国君，派近臣带上千金去寻购千里马，这个人找到一匹已死的千里马，用500两黄金买了马头带回来。那个国君大怒，近臣说：'让天下人都知道死千里马您尚且买，何况活的呢！千里马不久就要到了。'不满一年，有人送来3匹千里马。现在大王您要是一定想招贤纳士，就请先从我郭隗开始，那么比我高明的人就会不远千里来到这里。"于是昭王为郭隗改筑宫室，拿他当作老师看待。这样一来，有才能的人就争着奔向燕国。乐毅从魏国而来，剧辛从赵国而来。燕昭王用乐毅为亚卿，把国政委任给他。乐毅统兵下齐国70余座城池，终于为燕国报了仇。

没有鲍叔就没有管仲，没有郭隗就没有乐毅。可见嫉贤妒能是绝对要不得的。如果荐贤、让贤与招贤还相对容易做到的话，那么真正能掌握一个人的优缺点，敢启用有一技之长的人，使尽其才，为我所用，就更为难能可贵了。

当初刘邦任用陈平为都尉，兼任参乘（近侍警卫），并且掌管监察诸将之权时，周勃和灌婴等人不服气，就对刘邦说："陈平外表徒然漂亮，但没有什么真才实学。在家与他的嫂子有私，在魏不受魏王欢迎，就跑到楚，在楚与项王不合，又跑到汉来了，反复无常。现在监护诸将又贪求贿赂。这样的人怎么能重用呢？"

因为陈平是自己的部将隗无忌推荐来的，于是，刘邦立即召魏无忌入帐，当众责问他："陈平欺兄盗嫂，贪财受贿，如此行为不端的人，你为何还要向我推荐？"

魏无忌从容答道："臣所推荐的，是陈平的才学；主公问我的，是他的品行。如今楚汉相争，全仗计谋与才学。至于他有无欺兄

盗嫂和贪金受贿之事，我认为不必详究。如果陈平确实无能，臣甘愿受责。”

刘邦听罢，又把陈平叫来，当众问道：“先生原在魏王手下，干了一段不干了。后投项羽手下，没多久又不干了。今天你投到我的帐下，有人说你品行不端，贪金受贿，是不是想来捞一把而一走了之？”

陈平坦然答道：“魏王咎固执己见，不纳忠言，我才改换门庭，投奔项王。项王志大才疏，任人唯亲，看不起我，他所信任的人，只是他本家的兄弟子侄、姻亲好友，这些人即使是大草包，他也看成是栋梁之材；和他无亲无故的，即使是天下的奇才，也不会重用。听说大王您重视贤才，任贤使能，我才来投奔的。我离开项王前，把他赏给我的东西都送了回去。我现在孑然一身，远道而来，两手空空，若不受金，何以为生？我今天投到大王帐下，是想把一生所学贡献出来。你如看我能行，就采纳我的计策；如若不行，就允许我回家。我所受贿金俱在这里，尽可归公，并甘愿听凭处罚！”

刘邦听后，疑团全释，更加重用陈平，当众将其晋升为护军中尉。后来，陈平在荥阳之战中，利用钱财施反间计，为汉立了大功。刘邦后来与匈奴作战时在白登山被围，也是陈平利用重金贿赂冒顿单于的阏氏（即皇后），使得刘邦得以逃脱。在中国历史上的贤臣良将中，陈平占有很重要的一席之地。

那么，陈平为什么对别人指责他欺兄盗嫂一事绝口不谈呢？因为他很清楚，这种事就是有一千张嘴也说不清楚，所以干脆就不说。其实，据史书记载，陈平和他嫂子的关系并不和睦。当时陈平家中贫困，自己只爱读书，不会干活。陈平的哥哥见他诚心好学，便让他从师学习，自己情愿耕种持家。但陈平的嫂子却小肚鸡肠，常常冷语相讥。有一天，陈平回到家里，邻人见其面色丰腴，便说笑话逗陈平道：“你吃什么好东西，长得这么丰满？”还

未等陈平答话，他嫂子就说："我家贫寒，他又啥都不干，有啥好吃的？无非是吃些糠麸罢了。有这样的小叔子，还不如没有的好。"寥寥数语，尖酸刻薄，把个陈平说得面红耳赤，无地自容。恰在这时，他哥哥进来了，听后大怒，说这是成心挑拨他们兄弟之间的关系，非要把她休回娘家。陈平忙从中劝解，但他哥哥心坚意决，最后还是把他嫂子赶出了家门。从这一事实来看，所谓陈平"欺兄盗嫂"之说，纯属无中生有的诬蔑不实之词，意在搞臭陈平。

从古至今，经济上与生活作风上的问题，最容易毁掉一个人的声誉。孰不知一些嫉贤妒能之徒，又常常以此为由，甚至添枝加叶，说得有鼻子有眼，有时候使人不得不信。但是，刘邦不愧为是一位明君，他采取当众"对质"的方式，让当事人自己讲清楚，也让那些揭发者自己亲耳听清楚，这样一来，传言就不攻自破了。由此说来，当权者要想不信谗，就要采取这种光明正大的面对面的方式解决疑问，捅破窗户纸，而切不可采取背对背的方式，那样只能是以讹传讹，使误会越来越深，从而使当事人背上一口黑锅，心情时常受到压抑，影响了积极性与创造性的发挥。

汉武帝刘彻临终前选定大司马兼大将军霍光、车骑将军金日磾、左将军上官桀共同作为汉昭帝刘弗陵的辅政大臣，同领尚书事。霍光与上官桀本来是儿女亲家，两人感情至笃。但是，由于霍光对上官桀的私欲有所抵制，得罪了他，于是上官桀就勾结燕王刘旦，阴谋陷害霍光。刘弗陵14岁那年，有一次，霍光到首都郊外检阅羽林军，还把各军校尉调到最高统帅部。上官桀等人就抓住这两件事，假造一封刘旦的奏章，找个机会把这封奏章送给刘弗陵。奏章上写道："大将军霍光检阅羽林军时，完全用天子仪仗。他还私自调用校尉，恐怕有非常行动。我愿回到京城来保卫皇上，督察奸臣。"刘弗陵看完后，就把它搁在一边，未予理会。第二天一早，霍光入朝，得知刘旦上书告发他的消息，吓得呆在画室，不敢而君。刘弗陵吩咐内侍召霍光进殿。霍光进殿后，脱

下官帽，低头请罪。刘弗陵说："大将军，请把官帽带上，这份奏章明明是假的，你有什么罪？"

霍光松了一口气，问道："陛下怎么知道是假的？"

"你去长安附近检阅羽林军，是近几天的事，征调各军校尉，也没超过10天，而燕王远在900里外，怎么能够知道呢？将军要发动非常事变，根本用不着什么校尉。"

少年刘弗陵的英明判断，使大臣们很是敬佩。通过这件事，刘弗陵对上官桀等人产生怀疑。以后，上官桀党羽中凡是有打霍光小报告的，刘弗陵都严厉地回答："霍光是忠臣，先帝嘱托他辅佐我治理国家，再有人说他的坏话，我就教他反坐。"从此，上官桀等不敢再行诬陷，霍光也更加忠心辅佐刘弗陵，勤政为国。

从上述两个例子可以看出，许多谗言貌似有理，其实破绽百出，只要稍加思考，就不难识破其奸。刘邦没有读过多少书，是一个"粗人"，但他找来陈平当面核实一下就清楚了；刘弗陵虽然聪明过人，但也仅是一个十几岁的小孩子而已，简单地一分析也就看出谗言的破绽了。而一些英才盖世的雄略之主为什么总是被谗言所惑呢？流言止于智者。容易被谗言迷惑的人，要么就是谗言正中自己下怀，要么就是缺乏应有的明智。古人讲："亲佞远忠者亡，信谗弃贤者昏"，但愿现代领导者永远记住这两句格言。

诸葛亮在本篇中认为"料彼不自料"是为将者的弊病之一，这与孙子"知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆"的观点是一致的。老子认为："知人者智，自知者明"，西方哲学家苏格拉底也说："人要自知，一切智慧，皆由此而起。"东西方两位贤哲都是以"自知"而示人的，可见自知的重要性。人要想强大自己，必须要自知。自知、自胜、自强是人生修养的三个重要环节，自知是基础，自胜是手段，自强是目的。然而，要完全做到自知，并不是一件容易的事，在某种程度上甚至比知人更难。《贞观政要》中讲："知人既以为难，自知诚

亦不易。”知人需要理智，而自知则不仅需要理智，更需要勇气。古人讲“知耻者近乎勇”，说的就是这个道理。

前文中所述的鲍叔牙就很有自知之明。他保举管仲，固然因为他对管仲有很深刻的了解，但也说明他对自己更为了解。他对齐桓公分析了自己不如管仲的5个方面，认为管仲应该位居自己之上。诸葛亮也极具自知之明。他与尚书令法正常常存在意见分歧，但他对法正的奇谋智术颇为敬服。刘备东征时法正已经去世，当失败的消息传到成都后，诸葛亮曾感叹道：“法孝直若在，必能阻止主公东征。就算主公坚持东征，有孝直陪伴策划，也不至于有今日之惨败。”诸葛亮的意思就是说明法正具有很强的说理能力，并且谋略过人。尽管诸葛亮在这两个方面也都是高手，他的谋略过人自不必说，单就他的说服力来讲，《隆中对》在历史上是非常高明的策论之一，而且他的口才在东吴舌战群儒时就得到了淋漓尽致的表现，但他还是认为法正在这两个方面超过他。如果不是有过人的自知之明，诸葛亮对法正的评价就不会这样客观。庞统也是具有自知之明的人。有一次，江东名士顾劭问他：“先生深懂观人之术，请问我们俩人谁将更有成就呢？”庞统说：“要论陶冶世俗，甄选人才，考核绩效，我不如先生；但论帝王之秘策，制定宏观战略方针，我将比先生强些。”庞统此论本质上还是表白自己，但毕竟承认自己仅是一个战略家，而不是一位治世的能臣。

诸葛亮与庞统二人虽然是当时公认的俊杰，但他们都能理智地认识到自己的不足，这正是他们比别人高明的地方。聪明秀出，谓之英；胆力过人，谓之雄。古人讲：“自知者英，自胜者雄”，“胜人者力，自胜者强”，乃是处世恒言。

俗话说：“当断不断，必留后患。”当机立断是成大事者必须具备的优良素质之一。曹操的谋士郭嘉在官渡之战前夕，对曹操分析袁绍有十败、曹操有十胜时说：“绍多计少决，失在事后”，意思是说，袁绍计谋有余而决断不足，每次总是马后炮，失败了才

知道是怎么回事，但又不汲取教训。太平天国翼王石达开，是一位文武全才的将领，被称为“天国的长城”，后来由于对洪秀全失去信任而带领部队脱离太平天国。部队一路转战到达大渡河畔时，他犯了当断不断的兵家大忌，渡河出现困难时犹豫不决，又因为小老婆生孩子而使部队白白停留了3天，遂被尾随追击的清王朝四川总督骆秉章包围，导致全军覆没，他自己也被俘而英勇就义。其实，只要石达开当时能够正确地判断形势，采取得力措施迅速渡河，还是有很大的回旋余地的，即使受挫，也不至于全军覆没。红军长征到达大渡河时，面临着十分危险的形势。蒋介石也狂妄地宣称要让“朱毛”红军成为第二个石达开。毛泽东临危不乱，指挥若定，抓住有利时机，派部队飞夺泸定桥，抢渡大渡河，摆脱了国民党几十万虎狼之师的围堵，使蒋介石的黄粱美梦成为泡影。石达开败于优柔寡断，毛泽东成于当机立断。两种素质，两种结局，为后世留下了多少值得深思的韵味啊！

现代商战情况瞬息万变，有些机会稍纵即逝，这就要求企业的领导人善于抓住机遇，果断决策，适时调整战略与策略，有所为有所不为，在激烈的竞争中力争处于主动。当然，当机立断与盲目决策是两个不同的概念。前者遵循辩证唯物主义，建立在科学分析的基础上；而后者则是形而上的主观唯心主义。南宋大诗人陆游曾经对子侄辈说过：“汝果欲学诗，功夫在诗外”。如果领导者要想使自己的决策正确，从而在竞争中立于不败之地，那么平时就要将品德、学识、能力、气质、性格和胆量等方面的功夫练到家。

俗话说：“酒是穿肠毒药，色是刮骨钢刀。”因此，《金瓶梅词话》开篇的两首诗就告诫人们要戒除酒色：

酒损精神破丧家，语言无状闹喧哗。
疏亲慢友多由你，背义忘恩尽是他。
切须戒，饮流霞，若能依此实无差。

失却万事皆因此，今后逢宾只待茶。

休爱绿鬟美朱颜，少贪红粉翠花钿。
损身害命多娇态，倾国倾城色更鲜。
莫恋此，养丹田，人能寡欲寿长年。
从今罢却闲风月，纸帐梅花独自眠。

事实上，酒色财气犹如海洛因、可卡因、大麻与吗啡一般，只要染上了，是不大容易戒掉的。酒以乱性误事，色以败德伤身。因此，沉湎于酒色的人，无论做什么事，一定不会有好结果。

古往今来，有多少本来可以成就大事业的人物在这方面栽了跟头，有的甚至连身家性命也难以保全。洪秀全就是因为沉酒酒色，玩物丧志，不理政事，苟安于“小天堂”之中，最后将太平天国的革命大业葬送掉了。现代商战中，在美人计面前败下阵的例子不胜枚举。大名鼎鼎的王安电脑公司派驻香港机构的一位负责人，生性风流好色，王安公司的对手就抓住他的这个弱点，派出一名年轻美貌的美国女子，找机会做了此人的秘书，不断套取王安公司的情报，使得王安公司在亚洲的销售量没过多久就直线下降。这就是中了美人计的结果。相反，如果一个人不为酒色所动，那么，美酒佳人就无所施其计了。《聊斋志异》中有一个叫做《聂小倩》的故事，讲的是一个叫聂小倩的女鬼，专门以财色害人。她想勾引一个叫宁采臣的读书人，先用美色诱惑，宁采臣不为所动；她又想送他一锭黄金，不料宁采臣却一把将其扔出屋外，昂然说到：“这是不义之财，拿了会玷污我的钱袋。”现代社会中人应当学一学宁采臣的风骨，做一个堂堂正正的人，不做亏心事，不拿昧心钱，那就不怕神鬼作弄与小人陷害了。

当权者还应当具备的一个素质就是胆量。一个人不论才气多么大，谋略多么深，如果缺乏胆量，一有危难就自己先胆怯三分，那也将一事无成。毛泽东有一句名言：“在战略上藐视，在战术上

重视”，就是要求当权者既要有智慧与谋略，又要有勇气和胆量。当年红军长征是多么的艰难，但毛泽东以大无畏的无产阶级革命家的胆略和气魄，以坚定的信心和坚强的意志，率领红军克服了千难万险，胜利到达陕北，揭开了中国革命的崭新一页。解放战争时期，就连斯大林都劝解放军不要过长江，以免刺激美国干涉，如果美国一旦使用原子弹，中华民族将有灭亡的危险。但毛泽东笃信“帝国主义与一切反动派都是纸老虎，原子弹也是纸老虎”，号召解放军“打过长江去，解放全中国”。这就是意志的力量，这就是胆略的胜利。

巧言令色、不守规矩的人，总是被人看不起，因而也不能成就大事业。荀子说过：

> 口能言之，身能行之，国宝也；口不能言，身能行之，国器也；口能言之，身不能行，国用也；口言善，身行恶，国妖也。

意思是说，能说会做的是国家的宝贝；不会说只会做的是国家的人才；会说不做的是国家的工具；说得好而做得坏的是国家的祸害。诸葛亮所说的“狡言而不以礼”的人，实际上就是“国妖”。这种人总是有理不饶人，无理搅三分；对别人马列主义，对自己自由主义。如果让这样的人当权，只能使国家走向灭亡，给人民带来灾难。作为现代社会中的人，一定要有一点自我批评的精神，做一个谦谦君子，不要总是认为自己常有理；在法制社会里，也要有一点法制意识，遵纪守法，不能为所欲为。如果人人都“狡言而不以礼”，那么我们这个社会就是一个既没有诚信、也没有法制的混乱社会。在这样的社会中要想成就事业，只能是痴人说梦。

诸葛亮在本篇中认为，为将之道有“八弊”；唐德宗时的著名宰相陆贽认为君臣之道有“九弊”：

> 所谓九弊者，上有其六而下有其三：好胜人，耻闻过，骋辨给，眩聪明，厉威严，恣强愎，此六者，君上之弊也；谄谀，顾望，畏懦，此三者，臣下之弊也。上好胜必甘于佞辞，上耻过必忌于直谏，如是则下之谄谀者顺旨而忠实之语不闻矣。上骋辨必剿说而折人以言，上眩明必臆度而虞人以诈，如是则下之顾望者自便而切磨之辞不尽矣。上厉威必不能降情以接物，上恣愎必不能引咎以受规，如是则下之畏懦者避辜而情理之说不申矣。

陆贽认为臣弊根于君弊，它们之间有着本质上的必然联系。皇帝争强好胜，就喜欢听信花言巧语；皇帝自以为是，就忌讳逆耳忠言，这样就使得臣下对皇帝阿谀奉承，皇帝也就听不到忠直实在的话语了。皇帝能言善辩，就会随意打断臣下的陈述，使他们闭口不言；皇帝心胸狭隘，就会妄加猜度臣下的意思，使他们心生奸诈，这样就使得臣下对皇帝察言观色，皇帝也就听不到字斟句酌的建议了。皇帝盛气凌人，就不能屈尊礼贤下士；皇帝刚愎自用，就不能自觉循规蹈矩，这样就使得臣下对皇帝唯唯诺诺，皇帝也就听不到至情至理的申诉了。

为将者不革“八弊”，则军何以理；为政者不除“九弊”，则国安能治。弊者，害也。因此，素有“北国卧龙”之誉的元朝宰相耶律楚材就说过：“兴一利不如除一害，生一事不如省一事”，此话道出了革除弊端的本质。

七、将　志

曾几何时，日本电视连续剧《阿信》中的女主人公阿信的形象在中国可谓家喻户晓，老百姓对她那种不屈不挠的创业精神深为敬佩。不幸的是，生活中真实的“阿信”所创办的八佰伴公司，由于过分逞强好胜而经营不善，不得不宣告破产。“阿信”如果泉下有知，不知会作何感想？

〖原文〗

兵者凶器，将者危任。是以器刚则缺，任重则危。故善将者，不恃强，不怙势，宠之而不喜，辱之而不惧，见利不贪，见美不淫，以身殉国，一意而已。

〖译文〗

战争似凶残的武器，将领是危险的职务。武器太坚硬就会缺损，职务太重要就有危险。因此，善于做将领的人从来不依靠强权，不凭仗势力；得到宠信时不沾沾自喜，遭受屈辱时不畏惧灰心；面临钱财不贪婪，眼见美色不动心；忠心耿耿，舍身忘死，全心全意为国家服务。

〖解读〗

《菜根谭》中说："爵位不宜太盛，太盛则危；能事不宜尽毕，尽毕则衰；行谊不宜过高，过高则谤兴而毁来。"就是告诫人们，凡事总要有一定的限度；超过了限度，事物就要向其相反的方向转化。"树大招风"、"否极泰来"、"物极必反"等警句格言都是说明这个道理的。诸葛亮在本篇中就是告诫为将者要加强品德修养，行事处世要做到恰如其分，不可过分张狂。

战争是残酷的，带兵是危险的。要想取得胜利，作为肩负重任的将领，就要具备很高的修养，否则就不能驾驭战争这部复杂的机器，而且将领本人也无法建功立业，有时甚至还会有性命之

忧。诸葛亮在本篇中具体罗列了为将者应该具备的四种修养，也即解释了“将志”的本质含义。

第一种修养是不要过分借势逞强。

这里所讲的“不恃强，不怙势”，并不是说不要强、不借势，而是说不可过分凭借强权与势力。言外之意，就是要求将领有勇有谋，而且谋略更为重要。《孙子兵法》中讲“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”，虽然说的是谋略，但也包含有不要过分依赖强势的意思。项羽可谓力强势壮，但他就是过分地相信武力，而不注意策略的运用，每进攻一地，总是经过血战方能奏效。这样做的结果，虽然能够攻城略地，显示出强大的力量，但同时也成为众矢之的，为今后的失败埋下了祸根。被诸葛亮称为“心存汉室，而才兼于人”的姜维，虽然“忠勤时事，思虑精密”，但也犯有恃强怙势的毛病。传说他曾经九伐中原，每次都是无功而返，并且连年用兵，使得蜀汉国贫兵疲，实力受到很大的削弱。公元 253 年，他从狄道（今甘肃省临洮县）出军，在洮西大破曹魏的雍州刺史王经，击毙魏军数万，缴获大量粮食、辎重，一时搞得魏国的陇西一带“仓廪空虚”。本来按照蜀军的真正实力获此大胜已属不易，姜维应该见好就收，巩固胜利成果。但他缺乏政治头脑和远见卓识，不仔细分析双方的实力对比，一味逞强好胜，进兵围攻狄道。魏国援军不久赶到，姜维两面受敌，只得怏怏而退。他于次年又率军出击，与镇西大将军胡济相约会师于上邽（今甘肃省天水市）。由于胡济未能如期到达指定地点，姜维孤军作战，被早有准备的魏将邓艾大败，蜀军“死者甚众”。经过此战，姜维不仅使上次的胜利成果丧失殆尽，而且在以后的出征中，或师出无功，或再败于邓艾。与姜维相反，东吴年轻将领陆逊在夷陵之战中打败刘备之后，并没有借势穷追不舍，而是见好就收，及时撤兵，这样既可以防止曹魏趁机从背后偷袭东吴，又为今后与蜀汉重修盟好留有余地，由此可见陆逊是一位深谋远虑

的帅才。

在现代商战中，过分借势逞强也不会有好结果。日本八佰伴公司由于盲目投资，经营不善，不得不宣布破产，就是典型的例子。日本八佰伴公司是八佰伴集团的核心企业，创业于1930年。日本电视连续剧《阿信》中的女主人公阿信的原型，就是这个公司的创始人。阿信的形象在中国可谓家喻户晓，老百姓对她那种不屈不挠的创业精神深为敬佩。经过60多年的努力，该公司从一家家庭经营的水果蔬菜小店，发展成为拥有236亿日元资本、3500名职工、在日本国内有42家店铺、在海外有26家店铺的大型超级市场连锁企业。目前，八佰伴集团在我国的上海、香港和美国、英国、巴西等8个国家和地区开设有自己的海外分公司和企业。但是，由于经营上的失误，截止1997年11月份，该公司已经负债1610亿日元（合13亿美元），资本远不抵债。经济学家认为，该公司在国内经营基础薄弱是导致其破产的第一个原因。八佰伴与国内同行相比，本来就先天不足，而它一味强调开展全球战略，结果对日本国内的商情变化、商业机会均不能很好把握。第二个原因是国外事业发展太快，从资金方面扯了国内企业的后腿。同时，对国外情况过于理想化，经营状况远没有达到投资时的设想。第三个原因是过度举债。八佰伴在90年代初发行的巨额债券，陆续进入偿还期，由于“泡沫经济”的破灭和日元升值乏力，还债对企业形成了巨大压力。

八佰伴的庞大扩展计划主要靠银行借贷及发行债券支持，最终导致了债台高筑。公司负债包括向银行借贷的437亿日元、可换股债券374亿日元、拖欠其它公司490亿日元等。为了挽回败局，公司尽管在1997年先后6次出售香港资产套现，但已无济于事，阿信的神话终于在9月宣告终结。面对这种局面，阿信如果泉下有知的话，她不知会作何种感想？

第二种修养是头脑冷静，荣辱不惊。

战场形势瞬息万变，这就要求将领时刻保持头脑冷静，对胜败、荣辱、安危等有正确的认识，这样才能做到决策正确，措施得当，最终取得胜利。在战场上是如此，在政坛与商场上莫不如此。

诸葛亮本人就是一位“宠之而不喜”的杰出楷模。他与刘备具有鱼水一般的情谊，这在封建社会里的君臣关系中实属凤毛麟角。刘备在白帝城永安宫托孤时，对他说：“君才十倍曹丕，必能安国，终定大事。嗣子可辅，辅之；如其不才，君可自取。”诸葛亮流着眼泪回答说：“臣敢竭股肱之力，效忠贞之节，继之以死！”表达了对刘氏政权尽心竭力的耿耿忠心。刘备同时诏敕刘禅兄弟：“与丞相从事，事之如父。”对于诸葛亮来说，能够受到皇帝如此宠幸，真是极大的荣耀。陈寿称之为“诚君臣之至公，古今之盛轨”。《资治通鉴》的注释者、元朝著名学者胡三省说：“自古托孤之主，无如昭烈之明白洞达者。”刘禅继位后，诸葛亮封爵武乡侯，并领益州牧，开府治事，从此开始了辅佐后主刘禅，修政平叛，图取中原的奋斗历程。在这个过程中，诸葛亮个人的权力与威望达到鼎盛，史称“政事无巨细，咸决于亮”，直至他病逝于五丈原前线。但是，尽管他位极人臣，而且刘禅又是一个扶不起来的庸主，诸葛亮并没有忘乎所以，而是“受命以来，夙夜忧叹，恐托付不效，以伤先帝之明”，为了报答刘备的知遇之恩，对刘禅竭力辅佐，做到了“鞠躬尽粹，死而后已”。他在当政期间，厉行法治，严明赏罚，使得各级官吏廉洁奉公，蜀汉政治清明，出现了“吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱”的太平景象。到他执政的后期，更是长驻汉中，专心谋划北伐事宜，将朝中政事交与蒋琬等后起之秀处理，从而避免了可能出现的功高震主的现象。诸葛亮如果没有高尚的修养，是很难做到这一点的。与他同时受刘备托孤的大臣李严，由于缺乏修养，权欲熏心，最后被诸葛亮不得已而放逐。二人同样是极具才能的人，但由于修养不同，其结局

也大相径庭。

要想做到“头脑冷静，荣辱不惊”，就要善于忍耐。常言道：“‘忍’字心头一把刀”，说明忍辱负重有时比受宠不喜更难做到。猝然临之而不惊，无故加之而不怒，是坚韧品质达到极致的表现，因而也是从政为官者的极高修养。韩信忍胯下之辱是有史以来最被人称道的例子。

韩信身材高大，仪表出众，总是随身佩带刀剑。他虽然贫贱，但由于志向高远，所以显得气质高雅，给人一种威风凛凛的印象。有一天，他在淮阴城里，被一个屠夫的儿子拦住，此人是一个无赖，成心想找韩信的麻烦，就对他说：“看你平常与众不同的样子，也许是徒有其表。如果你有胆量不怕死，就把我杀了；如果你怕死，就从我的裤裆下钻过去。否则，我绝不与你善罢甘休。”韩信狠狠地盯着他，手不自觉地紧握着剑柄。过了一会儿，他松开了手，趴在地上，从那个无赖的胯下爬了过去。家乡人因此而更看不起他，认为他是一个懦夫。其实，韩信一点也不怯懦，而是因为他抱负远大，不愿意小不忍而乱大谋。后来他与部下谈起这件事时说：“难道那时我没有胆量和力量杀他吗？只是如果杀了他，我的一生也就完了。因为那时能够忍耐，所以才有今天的地位与功绩。”韩信的头脑冷静，主要得益于他善于忍辱的超人功夫。

邓小平曾经有“三起三落”的传奇般经历，被外国舆论界誉为“打不倒的小个子”。邓小平获得如此高的评价，也得益于他具有忍辱负重的修养。1979 年 1 月，邓小平访问美国时，在卡特总统为他举行的欢迎宴会上，当美国著名影星雪莉·麦克莱恩对邓小平个人的经历表示兴趣时，邓小平风趣地对她说，如果对政治上东山再起的人设立奥林匹克奖的话，他很有资格获得该奖的金牌。加拿大前总理特鲁多曾经向他请教：“我现在不当总理了，但我还想重返政坛，请问您有什么秘诀？”邓小平回答：“我没有什么秘诀，只是能够忍耐而已。”好一个“只是能够忍耐而已”！岂

知这种超凡出众的功夫，如果不经过一番磨练，一般人怎么能够具备呢？邓小平逝世后，笔者于1997年4月15日写过一首《七律·悼小平》的拙诗，以表景仰之情：

蚕耗山川皆失色，举国悲肃吊仙翁。
丰功都播青天外，睿智全含片语中。
三起三沉豪放气，一生一世淡泊风。
神州遗赠安邦策，后代千秋忆邓公。

“忍耐”对于政治家、军事家来说固然重要，但对于平常百姓居家过日子，也是一剂消灾免祸的良方。唐朝时潞州（今山西省长治市）有一户人家五代同堂，唐太宗李世民讨伐并州（今山西省汾水中游地区）时，慕名来到这家，问家中的长辈：“你们用什么办法使五代人住在一起呢？”长辈回答说：“我们没有其他办法，只是能忍让而已。”还有一个叫张公艺的人，一家九代人住在一起，唐高宗李治亲自去他家垂询，问他有什么办法能够做到数代同堂，他用笔写了100个“忍”字回答高宗。由此可见，“忍耐”对于居家过日子的重要性绝不亚于为官从政。我国古代有一首《六忍歌》，说的就是这个道理：

富者能忍保家，贫者能忍免辱；
父子能忍慈孝，兄弟能忍义笃；
朋友能忍情长，夫妇能忍和睦。

第三种修养是不贪财不好色。

诸葛亮在他的著作中多次提及这个问题，可见他对此的重视程度。确实，贪财好色是为官从政的大忌，即使是经商，也要注重操守，讲究“君子求财，取之有道”，这个“道”就是政策法律。当权者如果不依法办事，那么，无论他有多么大的本领，终将失败。在这方面，诸葛亮的所作所为，堪称万世师表。诸葛亮清心寡欲，注意为官清廉，生活十分俭朴，为下属官员作出了榜样。他

在五丈原军中病重期间上书后主刘禅：

> 臣初奉先帝，资仰于官，不自治生。今成都有桑八百株，薄田十五顷，子弟衣食，自有余饶。至于臣在外任，无别调度，随身衣食，悉仰于官，不别治生，以长尺寸。若臣死之日，不使内有余帛，外有赢财，以负陛下。

诸葛亮死后，刘禅命人清点他的遗产，果然如他自己所说的那样。在那个时代，诸葛亮家中的桑树和田地比一般平民多出了不少，但对于身居“一人之下、万万人之上”的丞相要职的人来说，这个数字就不算多了。更为难能可贵的是，他从来不谋私产。他生前在给李严的信中曾提到：“今蓄财无余，妾无副服。”作为一国的丞相，竟然连自己的妻子都没有多余的衣服，这是何等的清廉啊！当身处要位甚至领袖之位，权握一国之财，而要做到私无一点，利无一分，却是最难的。权用于私，权大一分就私大一丈，失之毫厘差之千里。做无私的战士易，做无私的官难，做无私的大官更难。令人敬佩的是，诸葛亮做到了。

除诸葛亮外，蜀汉政权的官员大都能够廉洁奉公，例如费祎谦恭朴素，出人常常不带随从，和一般小官员无异，家中从不置财，为官两袖清风，儿子皆布衣素食。邓芝生活异常俭朴，从不食桩枉法，他的妻子有时在家中还要挨饥受寒，他死后，家中找不出富余的钱财。姜维虽然执掌蜀汉兵马帅印，但生活非常俭朴，史称“宅舍敝薄，资财无余……舆马取备，饮食节制，不奢不约，官给费用，随手消尽……乐学不倦，清素节约，自一时之仪表也。”这种风气的形成，与诸葛亮所起的表率作用有着很直接的关系。

除不贪财外，诸葛亮也不好色，而且其择偶标准不同凡俗，成为千古佳话。《襄阳记》中记载，沔阳名士黄承彦听说诸葛亮正在找对象，就对他说：“闻君择妇，身有丑女，黄头黑色，但才堪相配。”诸葛亮慨然应允，于是二人成婚。他看中了黄氏夫人的才学

与贤德，而没有刻意挑剔她的长相。在当时，“身长八尺，容貌甚伟”的诸葛亮，竟然娶黄家丑女为妻这件事，被人们当作有趣的笑料，甚至乡民还编出一条谚语：“莫学孔明择妇，止得阿承丑女。”婚后，夫妻感情融洽，相敬如宾，始终如一，诸葛亮后来即使贵为丞相，也未再纳妾。黄氏夫人对诸葛亮更是体贴人微，并且持家教子，将一切事务处理得井井有条，让诸葛亮完全无后顾之忧，将自己的全部精力倾注在辅佐刘氏政权兴复汉室的伟大事业中了。

在日本历史上，也有一位长得高大英俊，才华出众的著名军师真田幸村，同样婉拒了不少丰臣政权中的大家名媛，而娶了患有麻疯病的著名军师大谷继吉的女儿为妻。大谷曾问他：“如果有一天我的女儿跟我一样，麻疯病发作，眼睛或鼻子腐烂掉了，你还会要她吗？”真田反问道：“我身为武将，如果因为作战断了手脚，或脸部遭到严重创伤，您的女儿会不会不承认我是她的丈夫？”真田幸村与诸葛亮在择偶上的心态与着眼点是一样的，给后人留下了许多启迪。

三国时的名将吕布，人长得英俊潇洒，武艺高超。《三国演义》中讲，刘、关、张在虎牢关时三人战他一人都不能取胜。但此人就是有点“缺德”，不守信义，寡廉鲜耻，先是投在丁原的手下，做了他的干儿子。后来董卓为了收买他，把自己心爱的赤兔马赠与他，吕布就将丁原杀死，转而做了董卓的干儿子。司徒王允为了除掉董卓，巧设“连环计”，利用美女貂婵挑拨他与董卓的关系，最后使他们反目成仇。吕布杀死董卓，又投靠王允。人们常说：“马中赤兔，人中吕布”，现在又加上“女中貂婵”，吕布真是志得意满。但此人贪财好色，有勇无谋，为人不讲信义，终至众叛亲离，在白门楼被部将擒获送交曹操。他在临死之际，又想讨好曹操，恬不知耻地说：“公最忌惮的人就是我吕布了。现在我已经服了，愿意接受你的节制。如果让我统领骑兵，你统领步兵，

那么天下就不难平定。”曹操征求刘备的意见，刘备对他说：“请曹公仔细想一想丁原与董卓的往事。”曹操立刻明白了刘备的意思，于是下令将吕布处死。吕布反复无常，这次又要故伎重演，并不是忍辱负重，以图大事，而是缺乏修养、旧病复发的表现。张飞从来就看不起吕布，总是骂他“三姓家奴”。苏东坡在一首诗中写道：

犹胜白门穷吕布，欲将鞍马事曹瞒。

一来是讥讽吕布，二来也是隐射当时阿附王安石的吕惠卿与曾布。

与吕布德性正好相反的三国名将赵云，既不贪财，又不好色，品德高尚，极富政治远见，千百年来一直被人称道。当刘备进占成都后，不少人主张把成都城内的一些房屋和城外的一些土地分赐给有功将领，赵云极力反对，他说：“霍去病因为匈奴未灭，不考虑安家立业。如今天下尚未平定，切不可追求安乐，大肆赏赐。应该等到天下大定时，我们再返回家乡，归耕本土。现在益州人民遭受战乱的祸害，应该把桑田房屋归还给他们，使他们安居乐业，发展生产，这样国家才能安定，赋税才会充裕。”赵云所说的霍去病，是汉武帝时的著名将领，多次领兵抗击匈奴的侵扰，立下了赫赫战功。汉武帝为了表彰他的卓著功勋，想为他建造府第，他拒绝说：“匈奴未灭，无以家为也。”这句名言不知激励了多少将领们为国征战的豪情壮志。赵云以霍去病为榜样，表明他的宏大志向和政治远见，这是当时任何一名武将都不及的。对赵云这种体恤民情，以国家为重的建议，刘备慨然采纳。

赤壁之战后，刘备获得荆州四郡，赵云任桂阳（今湖南省郴州市）太守。原太守赵范，与赵云是同乡。此人心存不轨，想用美人计拉拢他，便以自己年轻的寡嫂樊氏相许。樊氏虽然国色天姿，但赵云以大义为重，不为所动。他对赵范说：“我们是同姓，

就如同兄弟，你的兄长就是我的兄长，我不能做这种事。”左右的人劝赵云将其娶下，他却说：“赵范是被迫投降的，是否真心归顺还很难说。天下女子不少，何必非要娶此女不可呢?”不久，赵范果然逃走了。刘备听说此事后，除了对赵云不为美色所动的品质感动外，也劝他不要将此事看得太重。赵云慨然答道：“我个人娶妻事小，影响主公声誉事大。我不能因此而使天下人笑话主公。”赵云不为美色所动的事迹，一时传为佳话，他也因此而深得刘备、诸葛亮及同僚的敬重。

第四种修养是在困难的情况下，仍能对国家忠心耿耿。

汉武帝时苏武牧羊的故事感人至深，传颂千古。蜀汉将领张翼在遭受困难的情况下，能够以国事为重，尽职尽责，也是这方面的一个好典型。公元231年，张翼出任庲降都督，绥南中郎将。由于他未考虑西南各民族生活习俗不同的特点，用法严峻，与当地各少数民族的关系搞得很僵，使南中地区动荡不安。公元233年，“耆帅”刘胄叛乱，张翼准备进军讨伐，但由于得不到地方实力派的支持，反而使事态进一步扩大。诸葛亮不得已，迅速派马忠取代张翼，前去平息事态。马忠到任之前，南中局势日益恶化，张翼的部将劝他放弃职守，直接返回成都请罪。张翼正色道：“我因不称职而影响了国家对南中的控制。现在接任的人尚未到达，我应该运粮积谷，为讨平叛乱作准备。怎么能因为我的卸职而耽误国事呢?”就这样，张翼一直坚持到马忠到任才离开南中。由于他作好了准备，使得马忠迅速讨平了叛乱。诸葛亮知道张翼将功补过的举动后，很赞赏他这种不因个人进退而延误国家大事的高风亮节，对他更为器重。公元234年，诸葛亮出武功伐魏，任命张翼为前军都督。蜀汉后期，张翼成为重要将领，官至征西大将军。姜维自费祎死后掌握了统率蜀汉军队的大权，连年出征。朝中群臣怕得罪姜维而不敢提出异议，只有张翼在朝廷上敢与姜维争论。他认为，蒋琬、费祎执政时不大举出征是对的，蜀汉国小力弱，老

百姓也承受不起繁重的徭役，再也不能穷兵黩武了。姜维一意孤行，坚持用兵，而且非常倚重张翼，每次出征又必偕其同行，张翼身不由已，只得跟随。公元 263 年，魏将钟会、邓艾大举攻蜀，张翼从成都率军增援。同年，他与姜维在刘禅的命令下降魏。次年，钟会在成都起兵叛魏，姜维、张翼参与其事，企图借机复国，被不愿反叛的魏军将士杀害。张翼最后虽然死于非命，但他不计个人得失，对国家忠心耿耿的精神是值得称道的。

八、将善

曹操以高超的谋略，削平群雄，统一北方，堪称我国历史上为将者“五将四欲”的典型代表。“将善”的要求不仅对于领兵打仗的将领具有指导意义，而且对于商战中的企业领导人也有借鉴作用。“世界船王”包玉刚在商战中的智谋策略，也很有典型性。

〖原文〗

将有五善四欲。五善者，所谓善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻。四欲者，所谓战欲奇，谋欲密，众欲静，心欲一。

〖译文〗

将领要具备五种能力，追求四种境界。这五种能力是：善于分析敌方形势，善于掌握进退规律，善于了解国力强弱，善于观察天时人事，善于利用地形地物。四种境界是：作战要出奇制胜，谋划要周详慎密，部队要庄重宁静，思想要一以贯之。

〖解读〗

《军讖》中讲：

> 将能清能净，能平能整，能受谏，能听讼，能纳人，能采言，能知国俗，能图山川，能表险难，能制军权。将谋欲密，士众欲一，攻敌欲疾。将谋密，则奸心闭。士众一，则军心结。攻敌疾，则备不及设。军有此三者，则计不夺。

本篇的主要思想就来源于此，主要讲将领的素质与谋略，而且更加精炼概括。《孙子兵法》中讲："夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。"意思是说，开战之前就预计

能够取胜的，是因为筹划周密，胜利条件充分；开战之前就预计不能够取胜的，是因为筹划不周，胜利条件不充分。筹划周密、胜利条件充分，就能够取胜；筹划疏漏、胜利条件不充分，就会失败；根本不作筹划、毫无胜利条件，那就更要失败无疑。根据这些因素来分析，那么，在战争中谁胜谁败也就显而易见了。俗话说："兵贵精，不贵多；将在谋，不在勇"，也是强调将领的高明之处在于他的谋略，而并不要求他一定要在战场上身先士卒、冲锋陷阵。诸葛亮认为"将善"的条件是"五善四欲"，这是对孙子思想的进一步发挥与诠释。

公元200年，曹操在与袁绍进行官渡之战前，广泛征求众谋士的意见，请他们分析这场战争的胜负趋势。郭嘉经过周密充分的调查研究，向曹操分析了袁绍必败、曹操必胜的10个方面；荀彧也从不同的角度分析，预料袁绍必定失败。这是"未战而庙算胜者，得算多也"的具体体现。曹操采纳了谋士们的计策，并且充分发挥了自己杰出的军事才能，谋定而后战，首先采用声东击西的办法，取得白马大捷；接着又后发制人，出奇兵袭击乌巢，烧毁袁绍的屯粮，最后以少胜多、以弱制强，凭借2万人马消灭了袁绍10余万人的有生力量，为他统一北方奠定了坚实的基础。

对于曹操的用兵谋略，诸葛亮也是赞不绝口，称他"智计殊绝于人，其用兵也，仿佛孙、吴"。这里的"孙"是指孙武，即孙子，"吴"是指吴起。孙武，齐国人，春秋时的著名兵家。曾以《孙子兵法》13篇见吴王阖闾，被任为将，率吴军攻破楚国。吴起，卫国人，战国时著名兵家。他辅助楚悼王实行变法，提出"明法申令"、"要在强兵"的治国方略，使楚国很快成为强国。曹操在三国时期群雄争霸的乱世中，之所以能够战胜各路诸侯劲敌，最后统一了中国北方，而且在三国中的力量最为雄厚，并不是先辈给他留下什么基业，靠的就是他所具有的过人谋略与胆识，特别是他在用人方面，旗帜鲜明地提出了"唯才是举"的用人原则，更

是气度不凡，胜人一筹。当年袁绍与曹操共同起兵，率领18路诸侯讨董卓时，两人有一段很有意思的对话：

“若事不辑，则方面何所可据？”

“足下意以何如？”

“吾南据河，北阻燕、代，兼戎狄之众，南向以争天下，庶可以济乎？”

“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”

袁绍的意思是说，假如有一天咱俩闹翻了，你凭什么力量与我争霸呢？曹操回答，“任天下之智力”，也就是告诉袁绍，自己要和他斗智不斗力。任天下之智力，争天下之归心，这就是曹操的既定谋略思想，他最终也是以谋略战胜了不可一世的袁绍，最后削平群雄，统一北方。在我国历史上，曹操可以算得上是为将者“五善四欲”的典型代表。

“将善”的要求不仅对于领兵打仗的将领具有指导意义，而且对于商战中的企业领导人也有借鉴作用。“世界船王”包玉刚在商战中的智谋策略，也很有典型性。

包玉刚的祖上是北宋大名鼎鼎的包龙图包拯。1984年10月，他回到家乡宁波时，曾专门到著名的藏书楼“天一阁”查阅该馆珍藏的《包氏宗谱》，发现自己是包公的第29世子孙，后经专家考证确属无疑。包玉刚是靠船运发家的，而且直到他去世时，仍然是一位世界级的船王。但他的财产早已不仅仅局限于船队了，他还拥有餐饮、贸易、房地产、码头，甚至有线电视等行业的许多企业。包玉刚这条海上蛟龙从70年代起就登上了陆地，海陆两栖，齐头并进。他在发展陆上事业方面，也显示了如同在海上一般的非凡才能。

50年代中期，包玉刚在香港与父亲办起了进出口公司，主要与内地进行土产贸易。1955年，内地的进出口贸易改为政府统办，

土产生意的路变得更窄了。精明的父亲选择了房地产生意，而包玉刚却迷上了船运。他千方百计说服父亲，并且在朋友的帮助下，筹集了70多万美元，专程到英国买回了一艘旧货船，正式打出“环球航运公司”的牌子。他在登上这艘船的一刹那，就默默下定了决心：一定要当一个真正的世界船王！

包玉刚买船后，自己并不经营，而是转租给了日本一家航运公司。因此，有的同行讥讽他是“大傻瓜”、“旱鸭子”。但包玉刚有自己的独特想法，他这样做虽然利润小些，但可以不冒航运价格起伏较大的风险而稳收租金，同时又弥补了自己不熟悉船务和航运业务的不足。这就是包玉刚的作风，既敢闯又很谨慎稳重。除了在经营上稳扎稳打之外，他也深知信誉在生意场上的重要性，因此特别注意树立良好的信誉。他经商的原则是“老老实实做生意，讲实话，干事规规矩矩”，“要大家关系好，大家有实惠”。这几条原则看起来简单，其实包含着深刻的谋略思想。姜太公说过：

> 天下者，非一人之天下，天下人之天下也。与天下同利者，得天下；擅天下之利者，失天下。

姜太公的这段论述虽然主要是针对治国而言的，但同样适用于经商。“与天下同利”的治国指导思想在商场上的应用，就是包玉刚所主张的“大家有实惠”。在商业这个领域中，不仅仅只有竞争，同时还有合作，二者并不是水火不相容的。因此，只有大家都有实惠，才能建立起正常的商业竞争秩序；也只有在正常的竞争秩序中，大家才能顺利发展自己的事业，取得更多的实惠。包玉刚就是秉承这样的经商原则，使得客户越来越多，事业也发展得越来越快。包玉刚以一条船起家，几年时间内，仅靠出租就发展到七条船。1977年，据“吉尼斯”船只经纪公司当年的记录，包玉刚船队的运载量在世界10大船王中遥遥领先，达到1347万吨，比排名第二的日本船王三光多753万吨，比大名鼎鼎的希腊船王

奥纳西斯多出将近1000万吨。80年代初，包玉刚的船队进一步扩大，总吨位达到2000万吨，不仅超过了世界上任何一支私人船队，也超过了当时的航运大国苏联全部货轮的总吨位，成为名副其实的“世界船王”。

正是由于包玉刚在生意场上坚持守信用的原则，因此得到了汇丰银行的支持，使他的事业发展如虎添翼。包玉刚第一次去汇丰银行要求贷款77万港元时，汇丰的总会计师桑达斯感到很吃惊，他没有想到一个年轻的中国船商会直接来到汇丰要求如此大额的贷款。当时汇丰与华商的生意都是由英国公司做中介的，而且汇丰银行对买船生意一向不感兴趣。桑达斯也许是对这个大胆的年轻人感到好奇，想试试他到底有什么本事，于是没有立即拒绝，而是一本正经地和他谈起了条件。他问包玉刚以什么做抵押，包玉刚提出以贷款所造的新船为抵押，以日本一家航运公司租这艘船的租金偿还贷款。桑达斯看了一眼包玉刚，不经意地说：“既然如此，你只要拿到日方租船的信用证，汇丰即可贷款给你。”他嘴上这么说，心里却以为再也不会见到这个年轻人了，因为在他看来，这个要求是不可能办到的。

包玉刚听完这话，转身大步走出汇丰银行，立即飞往日本。日方公司与包玉刚早有业务关系，对他的信誉很满意，听到包玉刚的要求，以及他对日方公司所提各种问题的圆满回答后，认为在这笔生意中不会吃亏，便立即给他开出信用证。当包玉刚手持日本公司开出的租船信用证站在桑达斯面前时，桑达斯简直不敢相信这是真的，他对这个年轻人开始刮目相看了，不仅这次如数向包玉刚提供了贷款，而且从此与包玉刚建立了良好的关系，支持包玉刚的事业。

包玉刚在商场上的摸爬滚打，练就了敏锐的眼光，能够根据形势的变化及时调整自己的策略。80年代初，他的事业如日中天，人们估计他会百尺竿头更进一步，在航运业上再建奇功。但包玉

刚却从兴盛的表象背后看到了航运业即将衰退的趋势。于是，他果断做出了一个令所有人都感到吃惊的选择：弃船登陆。他卖掉了手中的大部分船只，转向陆地发展。

包玉刚登陆后出手不凡，以事实向世人证明：包玉刚不仅在海洋中能够称王，在陆地上照样可以称霸。他登陆后的第一仗——与英资企业集团争夺九龙仓的杰作，就是对诸葛亮本篇所提倡的为将者“五善四欲”作了最好的注解。

九龙仓是香港最大的码头，拥有资产18亿港元，是香港最大的英资企业集团之一，在香港经济生活中占有重要位置。当时人们认为，谁掌握了九龙仓，就等于掌握了香港大部分货物的装卸和储运业务。在商战中，九龙仓可以说是一块商家必争之地，特别是对于拥有世界一流船队的船王包玉刚来说，如果能拥有这个码头，那对于他真是如虎添翼；反之，则会受制于人。但在当时情况下，九龙仓在号称“地王”的英国著名财团怡和洋行的牢牢控制之下，包玉刚要想夺得这块风水宝地，着实不容易。他经过周密谋划，制定了一个十分完善的计划。

当时，居香港10大财团之首的地产商李嘉诚也正在暗暗计划争夺九龙仓。但是，李嘉诚当时业务不太顺利，他想从英国人手中收购“和记黄埔”的行动未竟全功，而且怡和洋行对他争夺九龙仓的计划也有所察觉。因此，李嘉诚采取了对九龙仓放缓攻击，而对“和记黄埔”加紧进攻的战略。为了全力对付怡和洋行，包玉刚决定首先联合李嘉诚共同行动。他向李坦然摊出自己进攻九龙仓的商战计划，希望能得到李的支持，请他抛出九龙仓股票2000万股，助自己全力攻九龙仓。作为交换，他向李抛出“和记黄埔”的股票9000万股，助李一臂之力。李嘉诚慨然应允，两巨头击掌为盟，互相提供便利。就这样，一场即将轰动世界的商战悄悄拉开了序幕，而此时怡和洋行还懵然不知。

在取得李嘉诚的支持之后，包玉刚趁怡和洋行还未设防的有

利时机，出其不意地迅速购人九龙仓股票1000万股。1980年4月，包玉刚手下的隆丰国际有限公司宣布，已控制了约30%的九龙仓股票；而怡和财团属下的置地公司手中只拥有约20%的九龙仓股票，形势对怡和洋行明显不利。为了保住九龙仓，怡和洋行摆出了决战的架式，在香港报上刊出醒目的广告：怡和洋行愿意以两股置地公司的股票外加一张债券（总值相当100港元）兑换面值仅为10港元的九龙仓股票。怡和洋行想通过这种办法，把包玉刚从九龙仓的争夺战中强行挤出去。

包玉刚面对不利形势，沉着应战。他一面作困兽犹斗的挣扎状，把怡和蒙在鼓里，一面绕道法国，然后取曲线秘密赴英国筹集资金。市场经济将整个世界联成了一体，利益关系与合作关系往往凌驾于亲缘关系甚至超越了国界。包玉刚早与英国汇丰银行建立了密切的关系，汇丰在包玉刚的环球集团中占有很大份额的股份，此时一荣俱荣，一损俱损，谁也离不开谁。在汇丰银行的协助下，包玉刚在3天之内，从英国一些财团手中筹集到21亿元港币。返回香港后，他只花了不到2个小时，以高于置地公司的价格收购了2000万股的九龙仓股票，最后以5000万股的绝对优势，握有九龙仓49%的股份，彻底控制了这个企业，在世界上引起轰动，也为他自己在商战生涯中写下了得意的一笔。

在九龙仓码头争夺战达到白热化时，当时许多英国人和中国人都认为包玉刚必败无疑，特别是怡和洋行，没有对包玉刚引起足够的重视，因为包玉刚从本身经济实力来说，远不如英国怡和洋行，加之香港在英国人的控制之下，中资企业总是受歧视，在竞争中不占优势。但包玉刚并没有被表面现象所迷惑，而是怀着必胜的信念，精心策划，周密安排，多算而得胜，终于击败了怡和洋行，向世人充分显示了我们中国人的智慧与胆略，不仅使中国人感到扬眉吐气，而且也使英国人为之佩服。此例说明，包玉刚先生是在中国传统文化中熏陶出来的儒商，深得谋略运用的真

谛。

成功收购九龙仓，为包玉刚在陆地上的发展奠定了坚实的基础。接着，他与香港另一名巨富邱德根争夺名列香港 4 大洋行之一的英资会德丰财团的控股权，最终以 25 亿元港币获得会德丰 34%的股权，控制了拥有 200 多家附属及联营企业的会德丰集团，成为继李嘉诚人主和记黄埔之后，夺得英资 4 大洋行之一的第二个香港人。1986 年，包玉刚又一举收购香港另一个发钞银行——英资渣打银行 14.5%的股份，成为该行最大的个人股东。包玉刚登陆后的这几场战役，在当时都引起了轰动，使海外人士对他更加刮目相看。包玉刚左手九龙仓右手会德丰，背后连着渣打银行，使他拥有更大的力量，可以在香港乃至国际商界叱咤风云了。

有人评价包玉刚："他经常展示出化腐朽为神奇的本领，善于将一些看来没用的东西变为财富。为了避开过度的风险，他倾向于采取银行家们那种稳健求益的方式，而不热衷于迅速赚取厚利。"这个评价很有启发性。

古人讲：

> 得鸟者，罗之一目；然张一目之罗，终不能得鸟矣。鸟之所以能远飞者，六翮之力也；然无众毛之功，则飞不能远矣。

意思是说，将鸟捕获的，只是所张开的整个罗网上的一只眼，但如果仅张一只眼的网，那是永远捕不到鸟的。鸟之所以能够飞得远，是靠它的健翅，但如果没有其上的羽毛，鸟也是飞不远的。这段话形象地论述了有用与无用之间的辩证关系，所谓有用与无用，在一定的时空条件下是可以相互转化的。捕鸟时，表面上只有一只网眼起了作用，但如果没有其它众多网眼的配合，仅一个网眼是没有用处的，这个道理再简单不过了。庄子说："无用之为用也"。看似无用的东西，正是将来有用的东西。孔夫子说："举

逸民，天下之人归心焉。”推举隐士，真正的目的是为了招揽天下人才，使社会安定。古人用重金买来千里马的头，看似无用，其实是想通过此举引来真正的千里马。郑板桥说：“吃亏是福”，并不是真的认为吃亏好，而是说在一些事情上吃了亏，必然会在另外一些事情上得到益处，这与“塞翁失马，焉知非福；塞翁得马，焉知非祸”所揭示的道理是一样的。

其实，世界上本来就没有什么无用之物，就看你会不会用，怎么用，何时用。包玉刚之所以能够把一些看似无用的东西转化为财富，就是因为他掌握了有用与无用之间内在联系的规律，平常注意积累，一旦在其经商的具体活动中碰到自己所需的东西，就可以随时取而用之。比如他把船租定得很低，表面上看来是吃了亏，但给人留下他做生意公道的印象，这样一来，别人就愿意与他合作共事，他的商业机会无形中就增多了。因此，上述评价正好揭示了包玉刚在商战中胜人一筹的真谛。

九、将刚

在我国诸子百家的学说中，都主张以柔克刚，以弱制强。“柔”与“刚”是两种不同的特性，但在一定的条件下会向相反的方向转化。因此，刚柔相济才是高明的策略。

【原文】

善将者，其刚不可折，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。纯柔纯弱，其势必削；纯刚纯强，其势必亡；不柔不刚，合道之常。

【译文】

善于作将领的人要具备这样的性格，即需要刚强时又不固执，需要柔韧时又不软弱。这种将领常常能够以自己弱小的力量战胜实力强劲的对手，以柔韧多变的策略挫败气势汹汹的敌人。如果一味柔韧软弱，其实力就会不断受到削弱；如果总是示能逞强，其趋势必然逐渐走向灭亡。只有强弱兼有，刚柔并济，才合乎事物发展的正常规律。

【解读】

关于“柔”与“刚”的辩证关系，《军谶》中做了精辟的论述：

柔能制刚，弱能制强。柔者，德也；刚者，贼也。弱者，人之所助；强者，人之所攻。柔有所设，刚有所施；弱有所用，强有所加。兼此四者而制其宜。能柔能刚，其国弥光；能弱能强，其国弥彰；纯柔纯弱，其国必削；纯刚纯强，其国必亡。

柔弱并不是说怯懦不振，而是为了克制刚强，故意示之以柔

弱，以便最后战胜敌人。柔必须以德为本，使用柔劲应当把握分寸，过度柔弱，就不是一种德行了。过度的刚强会对别人造成伤害，但如果适中，就不会有害。众人之所以要扶助柔弱之人，是因为他虽然柔弱，但具有德行，否则，就没有人去扶助他了。众人之所以要攻击刚强之人，是因为他虽然刚强，但极其残暴，否则，就没有人敢攻击他了。

在我国诸子百家的学说中，都主张以柔克刚，以弱制强。儒家代表人物孔子曾告诫弟子：牙齿刚硬，所以容易折断；舌头柔软，所以能够完好保存。道家代表人物老子说："天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚，天下莫不知，莫能行。"但从另外一个角度来讲，柔者容易被欺侮，弱者容易遭歼灭，因此柔中仍应带刚，弱者必须转强，这样才能立于不败之地。"柔"与"刚"的关系，是辩证统一的对立关系，在一定的条件下会向相反的方向转化。一味地柔顺，或者一味地刚强，都会导致失败与灭亡。诸葛亮认为"不柔不刚"才是"合道之常"，就是说要兼备柔、弱、刚、强四者的长处，因应时势，灵活运用，该柔弱时要"静如处子"，该刚强时要"动如脱兔"。将领如果具备这种能力，说明他已经真正懂得了柔弱刚强、奇正相生的妙用，达到了极高的智慧与境界，因而是不可战胜的。

所谓"刚"与"柔"，有两层含义。一层含义，前者是指力量强，后者是指力量弱；另外一层含义，前者是指以强权取胜，后者是指以道德感化。历代开明的政治家与军事家治国治军所遵循的基本方针就是"恩威并重，宽猛相济"，这里的"恩"与"宽"就是"柔"，"威"与"猛"就是"刚"。诸葛亮也强调为将者要"刚不可折，柔不可卷"，也即刚柔相济，不可侧重一个方面，而偏废另一个方面。

历史上因为纯刚或纯柔而失败的例子不可胜数。纣王当年百战百胜，最后还是被周武王彻底消灭了。项羽和刘邦共打了 70 多

次大仗，40多次小仗，每次都取得胜利，最后在垓下一战却全军覆没，落得个自刎乌江的下场。汉代学者随何说："使楚胜，则诸侯自危惧而相救。夫楚之强，适足以至天下兵耳。"意思是说，全国各路诸侯都不希望项羽打胜仗。项羽打了胜仗，所有的诸侯都有危机感和恐惧感，于是就彼此结盟，相互援救。所以楚国越强，对刘邦就越有利。项羽的力量越强大，他的对立面也就越多，全国所有的军事力量都可能一致与他作对。

纯刚导致失败，纯柔也会走向灭亡。秦始皇之所以能够统一六国，就是因为六国一味地对秦妥协退让，最后被强大的秦国各个击破，因此，唐朝诗人杜牧认为"灭六国者六国也，非秦也。"本世纪30年代，日本帝国主义之所以能得寸进尺，进占我国东北3省，进而发动全面侵华战争，就是由于国民党蒋介石执行"攘外必先安内"的卖国投降政策，命令东北军不抵抗，对日本帝国主义一味地妥协退让，将大好河山拱手予敌，导致中华民族遭受了空前的民族耻辱。其实，如果国民党接受中国共产党的正确主张，全民族团结对外，一致抗战，那就不会让日本鬼子在中国的土地上肆意横行。当时中国与日本相比，虽然在政治、军事和经济等方面处于劣势，但我们也有优势，例如地广人多，回旋余地大，而且得到世界正义力量的同情与支持，还是有条件战胜日本鬼子的。东北抗日义勇军的著名将领赵尚志就说："你日本想以区区4岛与我中国相抗衡，那是自取灭亡。"赵尚志的铮铮铁骨代表了中国人民的意志，这就是力量，这就是胜利的保证。可惜的是，国民党政府看不到这一点，对日本帝国主义卑躬屈膝，示弱到极点，最后焉能不败?!

正是因为强权的力量有限，效果有时会适得其反，所以高明的政治家与军事家都十分注重谋略的运用，达到不战而屈人之兵的效果。

公元前285年，燕国上将军乐毅联合赵、楚、韩、魏，合五

国之兵攻打齐国，齐国面对五国联军的迅猛进攻，全线崩溃，最后只剩下莒城（今山东省莒县）、即墨（今山东省平度县东南）没有陷落。乐毅对这两座城池围而不攻，在齐国前后迟滞停留达5年之久。他一连攻破齐国70余座城，是为了显示他的力量与谋略，使天下为之震动，此为“刚”；围攻两座残城而不伤害百姓，就可以使他的仁德远近闻名，以期得到齐国百姓的感激与信任，从而在东海之滨做出榜样，在华夏大地起到收服人心的效果，为燕国进一步统一中国打下良好的基础，此为“柔”。乐毅当时如果乘胜攻击，攻克这两座城池完全是可能的，只是那样一来，城虽可拔，但从此后各诸侯国也可能因为惧怕燕国而彼此结盟，乐毅统一华夏的千秋大业也就被破坏了。乐毅的良苦用心，可以说是很高明的策略，因此，后人都认为乐毅是一位有战略远见的杰出政治家。可惜的是，燕昭王一死，继位的燕惠王中了齐国将领田单的反间计，夺了乐毅的兵权，让骑劫代替他，对二城发动猛攻，最后被田单的火牛阵打败，使乐毅的一番苦心付之东流。

解放战争中，中国人民解放军在平津战役中，采取刚柔相济的策略，先是对天津发动进攻，在不到30小时内就攻克这座华北名城，使用武力对傅作义进行警告，此为“刚”；然后对北平进行围困，同时与傅作义进行谈判，对他晓以民族大义，劝其率众起义，以免北平这座历史名城遭受战火的损害，此为“柔”。这是典型的刚柔相济的战例。

战争是如此，政治生活也是如此。北宋名相吕蒙正就是一位把刚柔相济的策略运用纯熟的高明政治家。他的“柔”主要表现在气度恢宏和处事讲究策略方面，他的“刚”主要表现在对事物有着深刻的洞察力，因此在行动上就表现得非常自信而坚定。

吕蒙正初入朝廷时，有个朝官指着他说：“这小子也能参知朝事吗？”吕蒙正假装没有听见，就侧着身走了过去。朝中有人为他深感不平，要追查那个官员的姓名，吕蒙正急忙阻止他们：“一旦

知道了他的姓名，我也许会忌恨终生，还不如不知道的好。”人们对他的宽宏大量深表敬佩。他刚做宰相后，朝中有人想巴结他，要送他一面祖传古镜，自称这面镜子可照见百里之外的东西。吕蒙正一听就知道此人是个骗子，但他并没有动怒，而是幽默地说：“我的脸面不过碟子大小，何必要一面能照百里的镜子呢？”

吕蒙正“刚”的时候，就是对皇帝老爷也毫不让步。有一次，宋太宗赵光义想派人出使朔方，下令吕蒙正从中书省选择一位能担当此任的人。吕蒙正觉得中书省没有合适的人选，就从别处选了一位精明强干的人，推荐给赵光义。赵光义见他没有按照自己的旨意选人，就命他重新物色。第二天，赵光义又问了3次，吕蒙正依然如故，3次推荐的都是同一个人。赵光义很生气，就责问他：“卿为何如此固执？”吕蒙正不假思索地回答：“非臣固执，大概是陛下没有深思。臣知道此人可以担当出使大任，别人赶不上他。臣不想以谄媚来讨好皇上，以免误国。”

吕蒙正一再坚持，毫不退让，弄得赵光义十分难堪，同僚们见此情景，都吓得不敢作声。赵光义退朝后仔细思量，觉得吕蒙正的话很有道理，便对左右的人说：“吕蒙正有如此大的器量，我实在比不上他呀！”过了不久，赵光义任用了吕蒙正所推荐的人出使朔方，此人果然不负使命，很出色地完成了任务。

吕蒙正的继任者吕端比他的前任更出名。吕端为相前，历任地方官，史载“为政清简，远人便之”，说他“知蔡州，以善政，吏民列奏借留。”意思是说他深得人心，当地官员和百姓联名向皇帝请求让他连任，这说明他是一位很称职的地方官员。吕端心有大略，宋太祖赵匡胤时担任宰相的赵普对他评价很高：“吕公奏事，得嘉赏未尝喜，遇抑挫未尝惧，亦不形于言，真台辅之器也。”赵光义打算让吕端接替吕蒙正当宰相，有人就议论道：“端为人糊涂。”太宗说：“端小事糊涂，大事不糊涂。”有一天，赵光义在皇苑大宴群臣，兴奋之中作钓鱼诗一首，其中有一句是：

欲饵金钩深未达，磻溪须问钓鱼人。

寓意明确要擢用吕端。几天以后，诏令以吕端代吕蒙正为相，并明令“自今中书事必经吕端详酌乃得闻奏。”

那么，吕端究竟是怎么个“小事糊涂，大事不糊涂”呢？

吕端为人宽厚豁达，得到奖赏不喜，遇到挫折不惧。有一次他出使高丽，途中遇到风暴，刮断了船桅，满船的人都惊恐万状，唯有吕端读书自如，毫不在意即将到来的危险。他为官不蓄资财，以至于其子生活贫困，为了生计把住宅都典当了。吕端逝世后，宋真宗赵恒到他家吊唁时才知道这件事，他说：“我这才真正知道吕端的清贫了。”于是帮助他的儿子赎回了住宅。吕端的“糊涂”由此可见一斑。

吕端在大是大非问题上，见解往往高人一筹，绝不糊涂。党项族人李继迁割据西夏，时常侵扰宋朝的西部边境。宋军反攻时擒获了李的母亲，赵光义想杀了她，就单独召当时担任主管军机的枢密副使寇准进宫商议。寇准从宫中出来经过宰相府，吕端邀他入府，对他说：

“皇上关照你不要讲给我听吗？”

“没有。”

“如果是边境上的日常事务，可以不必让我知道；如果关系到军国大事，我身居宰相之位，不能不了解啊！”

于是寇准就把事情的原委告诉了他，吕端忙问：

“怎么处理？”

“准备将李母斩首，以此惩戒凶残叛逆的李继迁。”

“如果一定要这么做，无疑是很失策的，希望你暂缓行事，我要重新奏明皇上。”

吕端进宫后见到赵光义，对他说：“从前西楚霸王项羽捉到了刘邦的父亲太公后，威胁刘邦要烹杀他，刘邦竟说：‘我与你是结拜兄弟，我的父亲就是你的父亲。如果你烹杀了父亲，希望到时

分给我一杯肉羹。'象汉高祖刘邦这样建功立业的杰出人物尚且不顾及他的亲人，何况李继迁这样的叛臣逆子呢？皇上今日杀了李母，明日就能逮住李继迁吗？如果不能，白白结下仇怨，那只能是更加坚定他的反叛心理罢了。"

"如果象你说的这样，又怎么办呢？"赵光义问道。

"按照我的愚见，应当将李母安置在延州（今陕西省延安市），派人妥善保护并为她治病。用这种方法来招降李继迁，即使他不会马上投降，终究可以牵住他的心，反正李母的死活掌握在我们手中。"

赵光义听后拍着大腿叫道："如果不是你提醒，几乎误了我的大事。"他当即采纳了吕端的计策。李继迁的母亲后来病死在延州，他本人不久也死了，其子李德明上表归顺了宋朝。在这个故事中，吕端是采用"刚"的手段而献了一个"柔"的计策，事实证明他的见解高明，措施正确。

赵光义病危时，内侍王继恩忌恨太子赵恒英明过人，私下里同参知政事李昌龄等打算立楚王赵元佐为皇帝的继承人。宰相吕端到宫禁中探问皇帝的病情，发现太子不在皇帝身边，怀疑其中有变化，就在笏上写了"病危"两个字，命令亲近可靠的官员请太子马上人宫侍候。赵光义去世后，李皇后叫王继恩召吕端进宫。吕端知道事情有变化，马上哄骗王继恩，派他到书阁查检赵光义生前亲笔所写的册立太子的诏书，然后把王继恩锁在书阁内，这才人宫。皇后说："皇帝已经去世了，立太子应当立长子，这是顺理成章的事。"吕端说："先帝立太子，正是为今天做准备。现在天子刚刚离去，怎么能违背他的诏旨而作别的打算呢？"于是就拥戴太子赵恒继承皇位，是为宋真宗。赵恒登基那天，垂着帷帘接见群臣。吕端平静地站在殿下不拜，而是请求皇上卷起帷帘，自己走上前仔细看过，然后才走下台阶，带领群臣叩拜皇上。就冲着吕端的这个认真劲儿，人们能说他糊涂吗？

"糊涂"，就是有肚量；不糊涂，就是有见识；一定不肯糊涂过去，就是有决断。吕端的"糊涂"说明了他的性格中具有"柔"的一面，而他的"不糊涂"则说明"刚"的一而。刚柔相济，就构成了吕端的性格特征，这使得他在为人处世中把握适度，游刃有余，成为后世的楷模，因此，后人称赞说：

诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂。

在封建帝王中，东汉光武帝刘秀就是一位能屈能伸、刚柔相济的杰出人物。刘秀性格温和，年轻时喜欢务农，看不出有什么惊人之处。他在25岁时才去游历长安，听说阴家有个名叫丽华的女子长得漂亮，看到京城卫戍司令出行时声势浩大，就感慨地说："仕宦当做执金吾，娶妻当得阴丽华"，其志向不过如此。他当了皇帝之后，性格还是那样温和宽厚。即位不久，他衣锦还乡，同族的婶子大娘议论他什么都好，就是太温和了些。刘秀听了哈哈大笑说："吾治天下亦以柔道行之。"刘秀确实是这样做的，常常表现出一种恢宏大度、平易谦和的雅量。

刘秀的同学严光（字子陵）自小就有高名，刘秀对他很是敬重。刘秀当了皇帝后，严子陵隐姓埋名不愿相见，后来好不容易找到他，派人接到京城。严光小时候的学友、司徒侯霸去迎接，他写了两句话："怀仁辅义天下悦，两谀顺旨要领绝"，请侯霸转交刘秀。这实际上是严光教给刘秀的治国之策，刘秀看到后笑道："狂奴故态也。"随即就亲自去看严光，他却躺在床上不起来，也不说话。刘秀就和他躺在一起，摸着他的肚皮说："哎，哎，子陵，你就不能屈尊帮我治理天下吗?"严光过了好久，才睁开眼睛说："昔日唐尧治理天下，仁德远扬，还有巢父洗耳之事。士各有志，何必苦苦相逼呢?"

严光所说的巢父，是唐尧时的一位隐士，长年居住在山中，不与世人来往，年老时以树为巢，因此时人称其为"巢父"。唐尧想

将帝位禅让于当时的一位贤士许由，许由就将此事告诉了巢父。巢父对他说："你为什么不隐形匿迹呢？如果接受禅让，那就不是我的朋友了。"然后扬长而去。许由怅然若失，于是用清冷之水清洗自己的耳朵和眼睛，说："悔不该在此之前听到了贪言，辜负了我的朋友。"于是也去过隐居生活了，世人再也没有见到他。

严光举这个典故，是为了向刘秀表明自己不愿做官的心迹。刘秀当然明白其意，但他还是不死心，把严光请到宫中，不谈入仕之事，只是叙旧。两人回忆起当年在长安太学读书时的往事，气氛十分融洽，一直谈到晚上，刘秀便留严光在宫中过夜，并与自己同榻共寝。睡到半夜，刘秀迷迷糊糊中感到似乎有个东西压在自己的肚子上，还隐隐约约闻到一股淡淡的泥土味。他醒来后用手一摸，原来是严光的一只脚，同时伴随着他那如管弦齐鸣的鼾声。刘秀何曾受到这等压迫之苦，他本能地想把严光这只"高贵"的脚推开，但他又担心这是严光对自己诚意的考验，看看自己是否确实能够礼贤下士，与士人同甘共苦。刘秀非常清楚，国家政权建立之初，多么需要一些满腹经纶、有真才实学的人才啊！因而只得忍着肚皮上的酸楚，度过这难熬的一夜。刘秀的雅量，由此可见一斑。

不久，刘秀而授严光为谏议大夫。严光当时既不推辞，也不谢恩，似乎是接受了这一职务，刘秀以为是自己的诚心感动了严光，满心欢喜。可没过几天，严光却对刘秀说："你让我走，咱们还是昔日的朋友；你让我留在这里做什么谏议大夫，反倒会伤了和气。"刘秀看严光说得很坦诚，知道纵使留住人也留不住心，只好派人将他送回故乡会稽。回到会稽以后，严光独自一人到了富春山，旁边就是富春江，他就在这里种地、钓鱼，过着悠闲自在的隐居生活，直到 80 岁而终。现在的浙江省桐庐县尚有"严陵滩"，滩后的山因严光居住过而名为"严山"，山下有块巨石，濒临富春江，上面平坦光滑，可坐十多人，称为"严子陵钓鱼台"。

这块巨石，便是严光的无字碑。北宋政治家范仲淹曾路过此地，驻足于此台，感慨吟哦道：

君为功名隐，我为功名来。
羞见先生面，黄昏过钓台。

明清之际的思想家王夫之说过一句话：“有豪杰而不圣贤者，未有圣贤而不豪杰者。”帝王，一代之帝王；圣贤，百代之帝王。严光不慕高官厚禄、甘于清贫的事迹之所以能够流芳百世，其中的奥妙恐怕就在于他那只压在刘秀肚皮上的高贵的脚没有走在宫禁中的御道上，而是迈向了广阔的山野。严光这种不屈于帝王的专制权威，特立独行的气节，在东汉以降，颇为人所推崇。他的足迹留在了富春江两岸的土地上，因此这里的山山水水才永远留住了这位堪称帝王之师的身影。有山有水有人物，构成了一幅流传千古的山水人物“画”，而这幅“画”的作者便是那位汉光武帝刘秀，尽管他的本意并不想作这幅“画”。

新中国诞生前夕，著名爱国民主人士柳亚子先生来到北京，准备参加政协会议，商讨建国事宜。因种种原因，他在“文协筹委会”上被“夺席”，诗作被人妄加评论；同住六国饭店的人中，有的出入有车，而柳亚子先生从资望、地位、年龄和视力等来看，进出都应安排车却没有安排。有一次，他想去香山拜谒孙中山先生的陵寝，却因没有车子而未能成行，柳亚子先生因此而特别伤感，觉得自己受了委曲，于 1949 年 3 月写了一首《七律·感事呈毛主席》的诗，其中有一句：

安得南征驰捷报，分湖便是子陵滩。

意思是说，在解放军南下节节胜利，大局既定之时，自己已经没有什么用处了，要学严子陵隐居一样，打算回到老家吴江县的分湖。毛泽东写了一首《七律·和柳亚子先生》的诗，委婉地劝慰他：

莫道昆明池水浅，观鱼胜过富春江。

言下之意，时代变了，在颐和园的昆明湖畔欣赏游鱼的快乐比在严光钓过鱼的富春江畔的钓台更好，大可不必效仿严光去隐居。这也算是涉及严光之事的趣谈吧！

刘秀性格中也有“刚”的一面。他早在绿林军中时，就表现出了杰出的远见和才能，尤其是在昆阳之战中，率领少数部队突破重围去搬救兵，立了大功。当了皇帝后对臣僚要求非常严格，对贪赃枉法行为绝不宽容，对皇亲国戚也能理智对待，严加约束。

刘秀的大姐湖阳公主的奴仆有一次在大白天行凶杀人后，躲在公主家中。洛阳县令董宣有一次在半道上截住公主的车驾，将那个跟随出来的凶手就地正法。湖阳公主立即回宫向刘秀告状，刘秀大怒，把董宣召来，当场就要打死他。董宣说：“请让我说一句话再死。靠着陛下的圣明，汉朝才得到中兴。现在公主放纵奴仆杀人，陛下将怎么治理天下？你不用打，我自己死吧。”一边说，一边撞在柱子上，血流满面。刘秀赶紧叫小太监抱住他，但要董宣给公主叩个头，让她消消气。董宣坚决不叩，刘秀就叫人按着他的脖子强叩。董宣两手撑着地，就是不叩。小太监见刘秀也并没有惩处董宣的意思，便故意大声说道：“董宣的脖子是直的，按不下去！”刘秀闻听此言，也觉无可奈何，只好说道：“强项令董宣下去！”从此，董宣这个“强项令”的美名便不胫而走了。湖阳公主不满地说：“文叔（刘秀的字）当老百姓的时候，经常藏匿逃犯，官吏都不敢上门追捕。如今当了天子，都不能在一个县令身上施加一些威严？”刘秀笑着说：“这就是天子与平民百姓的不同啊！”

刘秀对“治天下以柔道行之”的方针一以贯之，在位30多年，的确政绩不俗。他释放奴婢，减轻赋税，兴修水利，精简官吏，限制外戚参政，加强中央集权，等等，开创了“光武中兴”的局面。历史上有名的军事将领马援，投笔从戎的班超，被誉为“开辟欧

亚交通探险第一人”的甘英，著有《论衡》85篇的王充等历史名人，都曾生活在光武时期；生活在“后光武”时期的造纸术的发明者蔡伦、浑天仪的发明者张衡等人，后来都成了功垂千古的世界文化名人。刘秀在暮年时仍勤于政事，不时夜以继日，太子刘庄劝谏道：“陛下有禹汤之明，而失黄老养性之福，愿颐受精神，优游自宁。”而他却得意地说：“我自乐此，不为疲也。”这就是我们今天所用的“乐此不疲”这个成语的来历。刘秀由于做了许多好事，所以在民间的口碑极佳。光武陵（俗称刘秀坟）坐落在河南省孟津县铁榭村，在“文化大革命”中那个“破四旧”的年代里，也没有遭到太多的劫难，充分说明后世对这位刚柔相济的汉朝“中兴之主”的景仰与挚爱。

“以柔克刚、以德感人”在平常的为人处世中，也是化解矛盾、减少事端的不二法门。清代名士郑板桥有一位弟弟名叫郑爽，在老家因为修院墙与邻居发生争执，并且把官司打到县衙。他认为邻居平白无故多占了宅基地，自己吃了亏，就写信给在外地做官的郑板桥，请他帮忙打赢这场官司。过了不久，郑爽收到哥哥的信，上面写到：

两家争斗只为墙，让他几尺又何妨。
万里长城今犹在，为何不见秦始皇？

郑爽见信后理解了哥哥的苦心，就主动到县衙拆回诉状。邻居也深受感动，主动表示和解。后来两家各让出几尺地方，使中间成为一条可供行人通过的小巷道。这就是“柔”的妙用，这就是“德”的力量。

刚柔相济是一种为人处世的高超境界，我们应该孜孜以求之，默默笃行之。

十、将骄吝

历史上两个著名的将领关羽和项羽，都是将领中的佼佼者，曾经不可一世，但由于犯了骄与吝的为将大忌，一个骄而被斩，一个吝而自刎，都留下了千古遗恨，其教训不可谓不深。在我们的干部队伍中，官僚主义脱离人民群众，其根源之一就是"骄"；贪污腐化侵害群众利益，也是"吝"的一种在现。

〖原文〗

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛。将不可吝，吝则赏不行，赏不行则士不致命，士不致命则军无功，无功则国虚，国虚则寇实矣。孔子曰："如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。"

〖译文〗

将领绝不能骄傲，骄傲就会失去规矩；失去规矩，人们就会离心离德，离心离德就会导致众叛亲离。将领也不能吝啬，吝啬就不能及时行赏；不及时行赏，士兵就不会拚命死战；士兵不拚命死战，军队就不能建功立业；军队不建功立业，国家就会走向虚弱；国家一旦虚弱，敌人就会借机强大起来。因此，孔子说："如果一个人既骄傲又吝啬，那么他即使具有周公那样的才能与美德，也是不值得称道的。"

〖解读〗

骄傲与吝啬是为将者的大忌。将领骄傲，就会众叛亲离；将领吝啬，就会化友为敌。因此，"骄"与"吝"虽然是两种不同的表现形式，但由此而产生的后果是一样的，都将使自己走向灭亡。城门失火，殃及池鱼，将领个人的悲剧，会导致国家与人民遭受灾难。

历史上两个著名的将领关羽和项羽，都是将领中的佼佼者，曾经不可一世，但由于犯了骄与吝的为将大忌，一个骄而被斩，一个吝而自刎，都留下了千古遗恨，其教训不可谓不深。

关羽在我国历史上可谓家喻户晓、老少皆知，在戏剧舞台上被塑造为封建时代文治武功的理想人物。人们之所以对关羽推崇备至，是因为他具有独特的优点。

关羽的第一个优点是为人坚守信义，在三国时期的著名将领中，声望极高。他年轻时因犯法而逃到涿郡（今河北省涿州），结识刘备后，对他“宽仁有度”的为人和兴复汉室的壮志极为佩服，从此忠实地追随着刘备，即使在刘备最困难的时候，他也坚贞不渝，绝无二志，其耿耿忠心，古今难得一见。公元200年，曹操攻打刘备，关羽兵败被擒。曹操素知关羽的英名，对他“礼之甚厚”，《三国演义》中描写，他对关羽“上马一锭金，下马一锭银；三天一小宴，五天一大宴”，极尽笼络之能事。但关羽的政治立场相当坚定，不为曹操的诱惑所动。当他听说刘备的下落后，毅然脱离曹营，克服重重险阻，“过五关斩六将，千里走单骑”，最终回归刘备阵营，充分显示了他这种为人坚守信义的高尚品质。

关羽的第二个优点是意志超群，神勇出众。史书记载，关羽的左臂曾为流矢所伤，后来虽然伤愈，但仍经常作痛。医生诊断后认为，矢簇有毒，毒入于骨，需要重新切开伤处刮骨去毒。当时关羽正在与部下聚会饮酒，听了医生的话，立即伸出手臂，请医生如法治疗。在手术中，一只手臂血流如注，另一只手仍在割着烤肉，与诸将谈笑风生，若无其事。他这种忍受痛苦的毅力和勇气，令在座的将领们敬佩不已。他的军事素质更是出类拔萃，周瑜称他是“熊虎之将”，陆逊称他是“当世雄杰”；曹操的首席谋士程昱称他是“万人之敌”，董昭称他是“为人强梁”。关羽不仅受到刘备阵营中文臣武将的敬重，而且也得到敌对方将领的称赞，这是很难得的，说明他在三国时期是一位拥有相当知名度的赫赫

武将。

关羽的第三个优点是喜读史书，善待士卒。史载他爱读《左传》，“讽诵略皆上口”。在那个时代，文化还不是太普及，加之战乱频仍，武将中的文盲就更多了。与关羽在荆州对垒的东吴名将吕蒙原来就是一个识字不多的武夫，孙权劝他多读书，他遂刻苦用功，才干得到了突飞猛进的增长，以至于后来鲁肃由衷地赞叹：“非昔日吴下阿蒙”，吕蒙也自信地回答他：“士别三日，当刮目相看。”在诸葛亮第一次北伐中立有战功的将领王平也是一位文盲，史载他识字不超过10个，真是应了那句“斗大的字不识一口袋”的戏言了。由此可见，关羽在当时算是一个很有文化水平的武将了，这有利于他直接从书本上吸取前人的经验教训，因此，在为人处世与领兵作战中就显得与众不同。他对自己的部下十分爱恤，因此深得部众拥戴，作战常能取得胜利。《三国演义》中塑造了一个周仓的形象，就是由于敬重关羽而心甘情愿地为他提刀牵马。历史上并无周仓其人，但他是众多自觉追随关羽征战沙场的将士们的典型代表，具有相当程度的真实感和可信性。

关羽的优点是超群的，但他的弱点也是致命的，那就是视才傲物，特立独行，刚愎自用，盛气凌人。他的这种缺点主要表现在三个方面。

一是不尊重与自己地位不相上下的同僚。史称关羽“善待卒伍而骄于士大夫”。西凉名将马超（字孟起）归降，刘备对其重用，关羽闻讯，写信问诸葛亮：“超人才可谁比类？”想与之争个高低上下的心态溢于言表。诸葛亮深知关羽的心理，回信说：“孟起兼资文武，雄烈过人，一世之杰，黥、彭之徒，当与益德并驱争先，犹未及髯之绝伦逸群也。”黥，即黥布，本名英布。秦朝时因犯法而被黥面，故称黥布。彭，即彭越。两人都是汉初诸侯王，作战勇猛，跟随刘邦击项羽于垓下，功劳很大。诸葛亮在信中说马超与黥布、彭越和张飞同属一类人，与关羽你这位英武盖世、超群

绝伦的美髯公无法相提并论。关羽接到诸葛亮的这封吹捧信后更是洋洋自得，将信让左右的人传阅，认为还是诸葛亮了解自己。老将黄忠斩杀曹军主将夏侯渊，为刘备夺取汉中立了大功。刘备称汉中王后，便让关、张、马、黄地位平列，封关羽为前将军，黄忠为后将军。当年关羽在攻打长沙时，与黄忠不分胜负，后来也是刘备和诸葛亮依靠“政治手段”才占领长沙的，关羽对此一直耿耿于怀。这一次听说黄忠被授予这么高级的“军衔”，关羽大怒，口出“大丈夫终不与老兵同列”的狂言，拒不接受任命。信使费诗反复劝他勿使刘备为难，他才勉强接受任命。试想，如果马超与黄忠知道关羽对他们的这种态度，心里会怎么想呢？而且事实上他们也不可能不知道，这样就在心理上对关羽产生敌意。幸亏关羽一直在荆州镇守，如果他也在蜀中，那么与其他将领肯定搞不好关系。

二是高傲自负，目空一切，不注意团结内部将领。关羽其人的性格特点是“吃软不吃硬”，这样固然不会欺软怕硬，有其正义感强的一面，但对于稍有一点个性的人来说，就很难与他合作共事。他在出兵攻打襄、樊时，留下镇守荆州地区的糜芳与傅士仁都是刘备过去的老部下，但关羽平时就不把这二位放在眼里，动辄辱骂他们。出兵之前，这二位在筹集粮草的过程中稍有懈怠，关羽就对他们大加指责，扬言从前线回来后要处罚他们，这样就使他们心怀不满。当东吴军队“白衣渡江”兵临城下时，他们就开城投降，这是导致关羽失败的直接原因。刘备称汉中王后，在干儿子刘封与亲儿子刘禅二人之间立谁为嗣子的问题上征求部下的意见时，诸葛亮以这是刘备的家事为由而不表态，其他文臣武将也是态度暧昧，唯有关羽心直口快，认为有亲儿子就应该立亲儿子。关羽在这件事上得罪了刘封，后来也不注意主动与他搞好关系，结果在兵败麦城而向刘封求援时，刘封受部将孟达的挑唆而见死不救，关羽终于被东吴军队擒获。

三是缺乏政治头脑，不讲究斗争策略。这对于镇守一方的统帅来说，是一个极其严重的缺点。关羽对诸葛亮联吴抗曹的苦心无法完全领会，麻痹轻敌，在边境上与鲁肃“数生狐疑”，制造摩擦。只是因为鲁肃一直以吴蜀同盟的大局为重，不与他一般见识，“常以欢好抚之”，才使得鲁肃在世时双方没有发生大的冲突。当孙权出于拉拢他的目的，为己子求娶其女时，关羽却出言不逊：“我堂堂虎女岂能嫁他犬子”，并且“骂辱其使”。

其实，孙权是何许人也？人中之杰！他胸襟豁达，多谋果断，尤其善于团结部下，绥抚百姓，深得士民的爱戴。当年他的哥哥孙策去世时，孙权年仅18岁，但是孙策临终时对他有很高的评价：“举江东之众，决机于两阵之间，与天下争衡，卿不如我；举贤任能，各尽其才，以保江东，我不如卿。”就连被南阳名士许邵视为“治世之能臣，乱世之奸雄”的曹操都对他敬佩三分，期望“生子当如孙仲谋。”曹丕称帝后，孙权出于策略上的考虑，暂时臣服于曹丕，被封为吴王。孙权派遣赵咨出使曹魏，曹丕问他：“吴王何等主也？”问他孙权是一个什么样的君主？赵咨回答说：“聪、明、仁、智、雄、略之主也。”孙权是一位聪睿、明达、仁慈、智慧、雄毅、英略的君主。曹丕问他有何具体表现时，赵咨详细解释道：“纳鲁肃于凡品，是其聪也；拔吕蒙于行阵，是其明也；获于禁而不害，是其仁也；取荆州兵不血刃，是其智也；据三州虎视天下，是其雄也；屈身于陛下，是其略也。”陈寿说：“孙权屈身忍辱，任才尚计，有勾践之奇，人之杰也。故能自擅江表，成鼎峙之业也。”就是这样一位出类拔萃的人物，在关羽的眼里就象一条狗，他抱着这样一种心态，行兵打仗焉能不败?!

虽然孙权为其子求婚这一招带有“求取人质”的意味，但至少可以缓和双方业已存在的紧张关系。关羽即使不答应，也应稍稍婉转一点，不至于使关系进一步恶化。当关羽北攻樊城时，孙权表面上答应以盟友身分支援配合，暗地里却又捣鬼，不让部下

行动，关羽大骂孙权是“貉子”。他为了解恨，在俘虏曹将于禁许多人马后，擅自取用东吴的“湘关米（吴与蜀分荆州，以湘水为界，故置关）”，以供俘虏们食用，这种做法更加激起了孙权与东吴将领对他的愤慨，为他以后的失败埋下了伏笔。

由于关羽存在上述严重弱点，结果被吕蒙运用计谋，一举战胜。吕蒙针对关羽“颇自负”的这个弱点，要孙权以他回建业（今江苏省南京市）治病为由，起用当时还不出名的陆逊代替他的职务，以麻痹关羽。陆逊到达陆口（今湖北省嘉鱼县西南）后，给关羽写了一封恭维信，赞扬他在樊城取得的胜利，态度非常谦恭友好。关羽见信后“意大安，无复所嫌”，于是将留守后方的军队抽出一些去增援襄阳、樊城前线，导致后方空虚，东吴军队乘虚而入，抄了他的后路。关羽兵败麦城被斩杀，一世英名，就此划上了一个充满悲剧色彩的句号。

骄傲待人，自以为是，对于承担重大责任的人来说，是一个极其严重的缺点，切不可轻之任之。《资治通鉴》中记载了这样一段故事，对我们具有重要的启迪作用。

春秋时魏文侯的太子叫子击，有一天坐着车耀武扬威地外出。他刚要出京都城门，对面来了一辆又破又旧的车子，上面坐着魏文侯的老师田子方。子击连忙从车上下来，拱着手，让他先过去。田子方连正眼都不看他一下，照直地就过去了。子击瞧他那个神气劲儿，实在有点不服气，于是紧跨几步，上前指着田子方责问道：“富贵者骄人乎？贫贱者骄人乎？”意思是说富贵的人可以对人傲慢呢？还是贫贱的人可以对人傲慢？田子方若无其事地说出了一段惊世骇俗的话语：

> 亦贫贱者骄人耳，富贵者安敢骄人！国君而骄人则失其国，大夫而骄人则失其家。失其国者未闻有以国待之者也，失其家者未闻有以家待之者也。夫士贫贱者，言不用，行不合，则纳履而去，安往而不得贫贱哉！

意思是说，当然是贫贱的人可以对人傲慢，富贵的人怎么敢对人傲慢呢？国君对人傲慢，就会失去他的王位；大夫对人傲慢，就会失去他的爵禄。失掉了王位的国君，没有听说过谁还会把他当作国君一样对待；失掉了爵禄的大夫，也没有听说过谁还会把他当作大夫一样对待。而贫贱的人则不同，如果他的言论不对别人的口味，他的行为不合别人的心意，那么他就穿起鞋拔腿而走便是了，到哪里还得不到贫贱呢！

田子方这段话，与老百姓平常所说的“光脚的不怕穿鞋的”是一样的道理。子击听罢，连连叩头，向田子方再三道歉。

田子方的本意并不是要对子击傲慢，而是采用一种现身说法的高明手段，对子击进行开导，让他明白对人傲慢的严重后果。当代著名史学家、文学家郭沫若在他的名篇《甲申三百年祭》中，总结明末农民起义领袖李自成失败的经验教训时指出，小胜既小骄傲，大胜既大骄傲，最后终于失败了。有鉴于此，毛泽东在党的七届二中全会上告诫全党，务必继续保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风。在中央机关由西柏坡向北平进发时，他将此比作“进京赶考”，头脑清醒地指出，我们绝不能学李自成，一定不能“赶考”失败。他在党的八大开幕词中更加精辟地说出了“谦虚使人进步，骄傲使人落后”的哲言。毛泽东后来犯了错误，其中一个很重要的原因就是骄傲自满，听不进不同意见，违背了他自己一贯倡导的谦虚谨慎的正确思想。

上述这些古今伟大的人物，都是因为骄傲自满而导致失败或者犯错误，对于我们普通人来说，也是深刻的经验教训，不可不汲取。

楚霸王项羽也是一位彪炳史册的人物。他除了具有与关羽一样的骄傲自大的毛病之外，还加上一条吝啬的缺点。韩信对项羽有很深刻的评价：“项羽武艺高强，叱咤风云，有万夫不当之勇，然而却不善于任用手下的贤能将士。所以这种勇敢也只不过是匹

夫之勇罢了。项羽遇见百姓，恭敬又慈爱，说话语气和悦，士兵生病，项羽为之悲痛哭泣，将自己的饮食分给病人吃，表面上是一种‘仁义’，但这充其量不过是一种‘妇人之仁’。当他应该授予那些有功者以爵位时，却把爵印抓在手中，甚至玩出了缺口，也不舍得交出去，表现出一种十足的小家子气。”韩信的这段评价，可谓入木三分，刻划出项羽的本质特点。

刘邦被项羽封为汉王，到巴蜀就任时，采纳张良的计策，将所经过的栈道烧毁，霸王项羽因此不再担心刘邦有返回关中之意。这时，田荣抱怨项羽不立自己为王，于是杀掉田市，自立为齐王。项羽于是率军向北灭齐，而不向西攻打刘邦，为刘邦丰满羽毛提供了绝好的时机。

当初楚怀王与诸将约定，先入咸阳者为王。刘邦先入咸阳，项羽背弃和约，不许他在关中立足，却让他就任汉中王。项羽杀害义帝后，刘邦发兵出武关攻打三秦，守城将领凡投降的，就封其为侯爵，得到钱财就分给谋士。这样一来，天下的英豪贤士都愿意为他出力，各诸侯的士兵从四面八方归顺刘邦，蜀地供应的粮食用上万只船也装不下。

与刘邦的做法正好相反，项羽不牢记别人的功劳，对别人的罪过却常常放在心上；将士有功得不到封赏，攻下城池得不到实惠；只要不是项氏族人，就得不到任用。项羽的这种做法，使得天下的人民都背叛他，贤才都怨恨他，不愿意为他出力，韩信与陈平就是由于得不到他的信任与重用而转投刘邦的。这样就使得“国虚寇实”，项羽的力量一天天削弱下去，而刘邦趁机积蓄力量，从而一天天地强大起来。

汉军与楚军在荥阳相持时，楚军包围汉军，陈平献计说：“项王手下正直的大臣像范增、钟离昧之类的人也不过几个，大王如果能拿出数万黄金，使用反间计，离间他们君臣，使项王对他们产生疑心，楚军内部必定会相互残杀，这样我们就能取胜。”刘邦

采纳陈平的建议，给他四万斤黄金，供他使用。陈平得以大行反间计，挑拨项羽与亚父范增和钟离昧等将领之间的关系，项羽果然中计，遂对范增产生了不信任。范增感叹道："天下大事已经定形了，希望大王好自为之，允许我告老还乡吧。"项羽借坡下驴，顺水推舟，当下同意了他的请求，连一点挽留的意思都没有。范增于是彻底心灰意冷，立即起程，还没有到达彭城，就因背上的毒疮发作，竟死在路上。

项羽在荥阳大战中虽然取胜，而且刘邦也差点成了他的俘虏，但连最后一个忠于他的谋士范增也离他而去，使他真正成了孤家寡人。后来在垓下一战，中了韩信的十面埋伏计。在四面楚歌的绝望之中，他对自己的爱妃哀叹道：

力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝。
骓不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何！

他把自己的失败归结于运气不好，就是没有很好地反思，自己为什么会落进四面楚歌之中。

项羽本来具备可以成就大事业的素质。他小时候聪明过人，力能扛鼎。他的叔父项梁教他识字舞剑，他不愿意学。项梁很生气，项羽说："读书识字只能记个姓名罢了，练习剑术也只能敌一个人。我要学就学能敌万人的本领。"于是项梁就教他学习兵法，项羽很高兴，学习也很认真，本领突飞猛进。有一次秦始皇巡游会稽，渡浙江时那种威武肃穆的场面正好被项羽见到，他却轻蔑地说："彼可取而代也。"这是何等的英雄气概！他随叔父项梁起兵之后斩宋义、统楚军，在战争舞台上曾经演出过一幕"破釜沉舟"的传世杰作，最后灭强秦、服诸侯，称霸天下，又是何等的雄才大略！可惜的是，堂堂伟丈夫，却摊上一个小家子气的致命弱点，最后导致众叛亲离，落得个自刎乌江的可悲下场。可惜的是，项羽是带着花岗岩脑袋去见阎王的，至死也没有明白自己失败的根本原因。

项羽之所以吝啬，就是因为他不懂得部下的心理状态。这些人为什么舍身忘死跟着他打天下？从大的方面讲，是为了铲除暴秦，拯民于水火之中；从个人的角度讲，也是为了寻找一条能够安身立命的生活出路，这也是符合人之常情的。项羽自己贵为霸王，却舍不得封授有功将士以爵位，这就如同他自己吃肉，却不肯分别人一杯肉羹一样，那么，文臣武将怎么可能替他卖命呢？

曹丕称帝后，益州群臣劝刘备承续汉之大统，继位为皇帝，刘备犹豫未决。诸葛亮引述东汉光武帝刘秀的故事，对刘备说："当年吴汉、耿弇等将领劝世祖（光武帝刘秀的庙号）即帝位，世祖前后谦让了4次，耿纯进而表示：'天下英雄跟着你出生入死，都是抱有某种希望的。如果你不听从大家的建议，他们将各自散去，再也不会为你效命了。'世祖感到耿纯的话是真实的，就依从众人即了帝位。如今曹丕篡位，天下无主，大王您是汉室的后代，应该继承刘氏的帝业，现在继位，正是时候。各位文臣武将多年来跟随大王南征北战，正象耿纯说的那样，也希望因功而得到封赏啊！"刘备于是即了帝位，然后就对文臣武将论功行赏。

刘秀和刘备对部下的建议假意推辞，这是做样子给别人看的，其实他们所追求的目标不就是为了夺得帝位吗？耿纯和诸葛亮的意见才是表达了人们的真实意愿，皇帝即位，大家也能从中得到一些切身的利益。当然，这种"交易"是以牺牲老百姓的利益为基础的，因为所有的财富都是老百姓用自己的双手创造出来的。不过，从另外一个角度讲，只要战乱结束，天下安定，老百姓能够安居乐业，这就是那些文臣武将们对老百姓做出的最大贡献了。

现在老百姓为什么对领导干部的腐败现象深恶痛绝呢？就是因为手里有权势的极少数人能够得到好处，而老百姓却得不到好处；或者说本来应该归老百姓得到的利益，结果被那些贪官污吏独占了。因此，领导干部的腐败从另外一个角度来理解，就是吝啬的一种表现。物质是不灭的，财富也是有限的，一个人得到了，

或者得多了，其他人就得不到，或者得少了。

在我们平常居家过日子中，也不可过分吝啬。须知这种吝啬的结果，就是自取灭亡。《菜根谭》中说："富贵家宜宽厚，而反忌刻，是富贵而贫贱其行矣，如何能享？"意思是说，富贵人家待人接物应该宽容仁厚，可是很多人反而刻薄吝啬，这样的人家虽然富贵，可是他的行径已经走向了贫贱之路，那么这种富贵也是不能长久享受的。

诸葛亮在本篇中对为将者骄吝的后果分析得清清楚楚，而且引用孔子的话，如果有人摊上这两个毛病，即使具有周公那样的品德与才能，也会于事无补。这就告诉我们，骄与吝是为人处世的两大"毒瘤"，一个人如果摊上它们，那就如同得了不治之症。因此，我们一定要想方设法予以根除这两大"毒瘤"，不能使它们在肌体内滋长蔓延。只有这样，才能进而建功立业，济世安邦；退则清心寡欲，安度天年。在我们的干部队伍中，官僚主义脱离人民群众，其根源之一就是"骄"；贪污腐化侵害群众利益，也是"吝"的一种表现。本来我们党具有"理论联系实际，密切联系群众，批评与自我批评"的三大优良传统和作风，但人民群众对一部分人的腐败行为极其不满，编出了一个"新三大作风"予以讽刺："理论联系实惠，密切联系领导，表扬与自我表扬。"从本质上讲，这是"骄"与"吝"这两大"毒瘤"在干部队伍中的具体体现，只有将其彻底割掉，才能恢复和发扬党的优良传统和作风。这是党心所向，民心所向。

十一、将强

发扬“五强”，革除“八恶”，是领导者的一项重要修养。如果肯于向着这个方向努力，就能得到人民的拥护，群策群力，使事业取得成功；反之，人民就会与之离心离德，最后成为孤家寡人，直至走向灭亡！

〖原文〗

将有五强八恶。高节可以厉俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沈虑可以容众，力行可以建功，此将之五强也。谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，智不能备未形，虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤，此谓之八恶也。

〖译文〗

作将领的要具备五种品德，克服八种缺点。五种品德是：高风亮节可以激励世俗，尊长爱幼可以树立名声，恪守信义可以结交朋友，深思熟虑可以宽厚待人，身体力行可以立业建功。八种缺点是：筹谋策划时不能判断是非，待人接物时不能任用贤能，管理政务时不能严明法令，荣华富贵时不能赈贫济困，分析形势时不能未雨绸缪，思考问题时不能防微杜渐，飞黄腾达时不能举荐人才，遭受挫折时不能自我反省。

〖解读〗

本篇中的“强”是“德”的意思，发扬“五强”，戒除“八恶”，这是对将领进行自我品德修养所提出的具体要求。“五强”中最不易做到的是“高节以厉俗”，最容易被忽视的是“孝弟以扬名”；“八恶”中最能带来恶果的是“达不能举所知”，最令人不齿

的是“败不能无怨谤”。

高风亮节就是为人楷模，供人效法的行为。对于当权者来说，最重要的高风亮节就是要倡导积极向上的民风世俗，用今天的话来讲，就是要讲团结、讲正气、讲正义，树立良好的社会风气。有一些做法虽然暂时能取得效果，但如果从长远来看，对社会风气的形成和人们道德情操的陶冶会产生消极的影响，那么这种做法也是不可取的。因此，古代的贤哲们总是强调一个“道”字，就是要为天下创立比较通行的规矩，而不是一时一事，也不是就事论事。苏东坡在《潮州韩文公庙碑》中高度评价唐宋八大家之一的韩愈：

> 匹夫而为百世师，一言而为天下法；是皆有以参天地之化，关盛衰之运，其生也有自来，其逝也有所为。

虽然后面一句话带有迷信色彩，但韩愈这种“匹夫而为百世师，一言而为天下法”的人格魅力，堪称真正的高风亮节。

唐太宗贞观初年，有人上书请求太宗李世民清除邪佞之臣，太宗问道：“我所任用的都是贤臣，你知道谁是邪佞之臣吗？”

“臣住在民间，不能确知哪个人是佞臣。请陛下假装发怒，以此试验群臣。如果谁能不惧怕陛下的愤怒，仍敢直言进谏，就是忠正之臣；如果只是顺从陛下的旨意，一味阿谀奉承，就是邪佞之人。”

“流水是清是浊，在其水源。君主就是政令的发出者，好比源头，群臣百姓就好比是流水。君主带头伪诈而要求臣下行为忠直，就好比水源浑浊，而希望流水清澈一样，是不合乎道理的。我常常因魏武帝曹操多诡诈而看不起他的为人，如果我也运用这种方法，怎么友爱教化众人呢？我想使大信行于天下，不想用诈伪的方法破坏社会风气。你的方法虽然很灵验，我却不能采用。”

李世民确实不同凡响，他御人治世以信义为本，以开创“贞

观之治”的辉煌政绩而名垂青史，并且也为后代政治家树立了一种高风亮节。同样以文治武功著称于世的曹操，虽然政绩颇佳，然而，千百年来总是受到世人的非议，除了受《三国演义》中所宣扬的“正统”思想影响外，还因为他的个性奸诈，惯用小伎俩。

说起曹操的奸诈，确实古今少有，常常使人防不胜防，所以民间流传着“说曹操，曹操到”的谚语，就是形容他的这种个性的。据《曹瞒传》中记载，曹操有一次出征，军粮供应不足，他便问管粮官怎么办？管粮官说：“可以用小斛对付。”曹操采纳了这个建议。后来军中传言曹操“欺众”，他听说后，便对管粮官说：“现在只能借你一颗人头以平息众怒，不然事情就要闹大了。”于是，便把这个管粮官斩首，并且发了一个安民告示，说此人“行小斛，盗官谷，斩之军门。”另据《世说新语·假谲篇》中记载，曹操曾说：“别人要是想危害我，我就常常心动”。他密语“所亲小人”：“你怀刃密来我侧，我必说心动。倘有人抓住你，你不要说是我派的，没有别的事，我一定厚报于你”。于是，这个“所亲小人”就做了一个“至死不知”的冤死鬼。曹操还经常对身边的卫士说：“我在梦中喜欢杀人。当我睡觉的时候，你们千万不要靠近。”有一次他正在大帐中午睡，把被子蹬掉了，卫士好意将被子拣起，并给他重新盖上。曹操却一跃而起，拔出宝剑将卫士杀死，然后又上床呼呼大睡。他醒来后发现死在地上的卫士，佯装惊讶，听别人说明原委后，他又假意表示不安，命人将其厚葬。曹操奸诈残忍的个性，由此可见一斑。

在事业上，曹操可以说是一个成功者，但在为人上，确实不足为后世效法。就说他提倡的用人“唯才是举”，也是出于功利的目的，自己力量不如人，只有招贤纳士，以别人的智力弥补自己的实力不足。这本来也没有什么不对，但当他功成名就后，就不注意尊重有才能的人了，而是以势压人，滥杀无辜。狂士弥衡向来看不起曹操的德行，总是与他叫板，多次当众出他的丑，其中

以“击鼓骂曹”最为著名。有人问弥衡，当今天下谁是人才，他说：“大儿孔文举，小儿杨德祖，余皆碌碌，莫足数也。”在弥衡的眼中，只有孔融和杨修算得上人才，其他人都是碌碌无为之辈，不足一论。这三个人最后都没有逃脱曹操的毒手。弥衡是曹操借黄祖之刀将其杀死，另两个人则是直接死于曹操之手。特别是杨修，真是大才子遇上了嫉才者。他屡次看透曹操的内心，例如在安葬上面所说那个被曹操冤杀的卫士时，杨修就说：“不是丞相在梦中，而是你在梦中”，这就捅着了曹操的病根，也为自己埋下了祸根。有一次在汉中前线，曹操下令用“鸡肋”作为军中的口令，杨修颇懂“心理学”，从中看出曹操有退兵之意，遂告诉同僚收拾行装，早作准备。这一次，曹操终于抓住了杨修的小辫子，以扰乱军心为由，将他杀掉了。后人写诗，道出了杨修的死因：

聪明杨德祖，世代继簪缨。
笔下龙蛇走，胸中锦绣成。
开谈惊四座，捷对冠群英。
身死因才误，非关欲退兵。

现代社会中人，在谈论品德修养时，往往对孝弟（悌）不大注意，认为这只是自己的家事，与社会风气没有太大的关系。其实，这正是中华民族最重要的传统美德之一，古人将其地位提得很高。孝悌的本意是孝顺父母、友爱兄弟，进一步引申，就是尊老爱幼。孔子说：“老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。”就是劝人尊老爱幼，创造和谐美满的家庭关系和社会风气。

我国自古以来，凡是有孝心的人，都得到社会的普遍赞誉。西晋时原蜀汉官员李密向晋武帝司马炎上奏的《陈情表》，是千百年来感人肺腑的论孝宣言书，后人都将它与诸葛亮的《出师表》相提并论，并且有“读《出师表》不哭者，不可谓忠；读《陈情表》不哭者，不可谓孝”的说法。李密自幼丧父，母亲何氏改嫁，

是祖母刘氏一手把他拉扯大的。他在担任蜀国官员时，曾经以博学雄辩而受到称赞。后主刘禅投降司马昭后，蜀汉旧臣多有不愿意继续作官者。司马炎素知李密才名，就下诏要他到京城洛阳担任太子洗马的官职。李密为了保持自己的操守，不愿依附，加之他是一个有孝心的人，以祖母年迈，家中无人照看为名，写下了这篇情真意切的表章。李密在表中历叙自己与祖母刘氏相依为命的情况，申述暂无法应召为官的衷情，语气恳切，文辞委婉。他在表中写道：

> 臣无祖母，无以至今日；祖母无臣，无以终余年。母孙二人更相为命，是以私情区区不敢弃远。臣密今年四十有四，祖母刘今年九十有六，是臣尽节于陛下之日长，而报养刘之日短也。乌鸟私情，愿乞终养。

他这种对祖母的深厚情感，真是发自肺腑，读来催人泪下。晋武帝召李密作官，主要是出于政治上的需要。接到这份表章后，他不会不明白李密的真实意图，但碍于一个“孝”字，也无法相逼太甚。毕竟一个皇帝的根本愿望是要维护自己的封建统治，这就需要用意识形态的东西约束人们的行为，而“孝”是一个最有效的武器。因此，司马炎也借题发挥，以此大做文章。他看到李密的这篇表章后慨然说道：“士之有名，不虚然哉！”相传司马炎为了褒奖李密真诚的孝心，赏赐他两个奴婢，并传令郡县要按时供给他祖母膳食。

唐太宗李世民对有孝心的臣民也十分垂顾。宰相房玄龄对继母孝敬之至，恭顺的态度超过常人。他继母生病，请来的医生到了门前，玄龄一定垂泪迎拜。继母死后，房玄龄十分悲伤，消瘦如柴。李世民派散骑常侍（门下省或中书省官员，皇帝的侍从顾问）刘洎前去劝慰他，并赠给他寝床、粥食和盐菜。贞观年间，有个名叫史行昌的突厥人，看守玄武门。吃饭时，他总是把肉留下

不吃。有人问他是什么原因，他回答说："拿回家给母亲吃。"李世民听说后感叹道："仁孝之性，哪分什么华人、夷人啊！"于是赐给他御马一匹，并诏令供给他母亲一份肉食。

前面提到的孔融，是孔子的第20代孙。他是著名的"建安七子"之一，幼年聪慧，富有才名。《三字经》上有一句话："融四岁，能让梨"，就是讲他尊敬兄长的故事。孔融兄弟7人，他排行第六。弟兄们吃梨时，他总是拣最小的吃，大人问他为什么吃小的，他回答说："我年龄小，应该吃小的。"孔融16岁时，他哥哥孔褒的好友张俭因得罪了当朝权贵、宦官侯览而遭到通缉，投奔孔褒。适逢孔褒不在家，张俭见孔融年少，没敢把投难的事告诉他。孔融见张俭为难的样子，就说："我哥哥不在，难道我就不能做您的主人吗？"于是就将张俭藏匿起来。此事泄露之后，张俭被逼出逃，孔褒、孔融被抓。按照当时的法令，窝藏通缉犯者要被斩首。孔融说："张俭是我藏起来的，应当处罚我。"孔褒说："张俭是投奔我的，不是弟弟的过错，应当处罚我。"地方官不知如何处理，就问他们的母亲。母亲说："家庭的事情由家长作主，应当处罚我。"一门争死，地方官无法处理，只好上报皇帝裁决，最后孔褒被杀。"戊戌六君子"之一的谭嗣同在维新运动失败后被捕，他在狱中的墙壁上写了许多诗，其中一首中有"望门投止思张俭，忍死须臾待杜根"的句子，前一句讲的就是这件事。由于孔融的品格高尚，加之文辞出众，深得当世的推重，在他周围聚集了一大批有才之士。他本人也得意地说过，人生最大的快乐就是"坐上客常满，樽中酒不空。"

唐初著名书法家虞世南，在隋朝时任起居舍人（负责记录皇帝言行的官员）。宇文化及弑君叛逆之时，虞世南的哥哥虞世基时任内史侍郎，宇文化及准备杀他。虞世南抱住其兄痛哭，请求替兄一死，宇文化及不准。虞世南至此之后，因悲伤过度而骨瘦如柴好几年。当时的人都很推重他。

自古以来就有忠孝不能两全的说法，那些果断而有大志的人，大多顾忠不顾孝。为了国家与民族的大义，有时就不能顾及自己的亲人，从另外一个意义上讲，这是更高层次上的孝，是天下之孝，大义至孝，更值得世人敬重与效法。

姜维投归诸葛亮后，为诸葛亮的诚意所感动，决心为光复汉室的大业而努力。马谡兵败街亭后，诸葛亮从陇西紧急撤军，姜维随军行动，因而与寡母离散。不久，其母派人送家信要求姜维回到故乡。姜维慨然回信道："良田百顷，不在一亩；人有远志，何必当归。如今我已经立志为光复汉室而效劳，只好移孝作忠，无法遵母命回乡了。"诸葛亮闻之非常感动，加之他对姜维才华的了解，便任命他为仓曹掾，并加封奉义将军、当阳亭侯。姜维当时年仅 27 岁。

老一辈无产阶级革命家朱德元帅是中国人民解放军和中华人民共和国的主要缔造者之一，他把自己的全部心血都献给了中国人民的解放事业和建设事业。在抗日战争时期，他得知母亲去世的消息，强忍悲痛，写下了《母亲的回忆》这篇质朴无华的文章。他在文章中表示，自己要致力于中国人民抗击日本侵略的伟大事业，为国尽忠。朱德元帅把对母亲的敬爱之情化为对中国人民解放事业的耿耿忠心，表现了他作为一位伟大的无产阶级革命家的广阔胸怀和崇高理想，永远值得后世景仰与怀念。

人在飞黄腾达时，最容易忘乎所以，利用手中的职权，压制人才，任人唯亲，假公济私，结党相连。因此，诸葛亮将"达不能举所知"当作为将者的一个大弊病。在我国浩如烟海的典籍中，对于"达而举所知"的论述很多，对后人尤其是当权者具有很深刻的启迪作用。《谷梁传》中对此作了很精辟的论述：

> 子既生，不免乎水火，母之罪也；羁贯成童，不就师傅，父之罪也；就师学问无方，心志不通，身之罪也；心志既通，而名誉不闻，友之罪也；名誉既闻，有司不举，有司之罪也；

有司举之，王者不用，王者之过也。

意思是说，孩子出世后，如果不能避免水火之害，那是母亲的过错；到了8岁还不拜师学习，那是父亲的过错；拜师学习，求教不得法，志向不明，知识未增，那是自己的过错；志向和学识都有了，名声还不大，那是朋友的过错；名声大了，上司不举荐，那是上司的过错；上司向君王举荐了，君王却不任用，那是君王的过错。孔子也认为："内行不修，己之罪也；行修而名不彰，友之罪也。"意思是说，内在的品行不好，是自己的过错；品行好而无名声，是朋友的过错。

诸葛亮认为，"治国之要，务在举贤"，所以他本人在一生中都致力于发现和举荐人才，为后世的政治家树立了榜样。庞统是他年轻时的朋友，投奔刘备后开始也未得到重用，"在县不治"，被刘备免官。诸葛亮向刘备做了解释和推荐，劝他不要小看庞统。鲁肃也写信给刘备，认为庞统"非百里之才"，可以大用。庞统后来被刘备重用，并在以后进取益州时发挥了重要作用，这与诸葛亮的推荐是分不开的。法正原来是刘璋的旧臣，为人精明，多谋善断。他因敬慕刘备，在受刘璋派遣邀刘备入蜀，协同抗御张鲁时，向刘备秘密献策，劝他趁势占领蜀地，因而受到刘备的器重，后被封为蜀郡太守。法正自恃有功，借机打击报复与自己有夙怨的人。有人向诸葛亮建议："法正太纵横，宜启主上，以抑其威福。"诸葛亮因益州初定，人心动荡，从安定团结的大局出发，耐心向大家作解释工作，着重强调法正在蜀汉政权建立过程中的历史功绩，因而对法正的不妥当做法有所迁就，这样有利于刘氏政权的建设和巩固。由于庞统与法正死得早，他们的才华还未能充分发挥。诸葛亮在以后的困难岁月中，时常流露出对这二位的思念之情。如果有他们在，就可助自己一臂之力。诸葛亮荐人用人都是从大局出发，从来不考虑可能给自己的权威带来不利的影响，真正做到了"达而举所知"。

赤壁之战后，周瑜在对待刘备的问题上，与鲁肃存在着很大的意见分歧。他上书孙权："刘备以枭雄之姿，而有关羽、张飞熊虎之将，必非久屈为人用者"，竭力反对"猥割土地"以资刘备，并且主张将其软禁在江东。而鲁肃则主张把荆州借给刘备，说："曹操威力强大，是一个劲敌。目前我们刚占领荆州，恩信未洽，民心不一，把荆州借给刘备使他安抚民心，又给曹操多树一个敌人，使他在荆州为我们抵挡曹操，这是上策。"孙权认为鲁肃的主张有道理，感到不应轻易破坏孙刘联盟关系，便没有扣留刘备。《三国演义》中"周郎妙计安天下，赔了夫人又折兵"的故事，就是由此演义而来的。但由于周瑜和其他将领们的反对，孙权也没有立即把荆州借给刘备。后来周瑜身患重病，并没有因为鲁肃与自己意见不合而忽视他的治国安邦的才能，临终之时极力向孙权推荐鲁肃代替自己。

接替鲁肃的吕蒙原先是一介武夫，起初鲁肃并不太看得起他。后来孙权劝吕蒙多读书，这样可以明白许多往事。于是，吕蒙开始发愤读书。有一次，鲁肃与吕蒙谈论起来，发觉他的见解很高明，就大加惊讶地说："吾谓大弟但有武略，至于今昔，学识英博，非复吴下阿蒙。"于是，鲁肃临死前向孙权推荐吕蒙代替自己的职务，统领东吴兵马。

吕蒙在荆州与关羽隔江对峙时，陆逊还是一个名不见经传的书生，但吕蒙对他的评价很高："陆逊意思深长，才堪负重，观其规虑，终可大任。"陆逊确实品德高尚，才华出众。赤壁之战前，丹阳（今湖北省秭归县东南）有一股土匪，领头的叫费栈，响应曹操，扰乱孙权的后方，孙权派陆逊前往平乱。陆逊以少数人马，恩威并重，大破费栈人马，并收降了所有的土匪武装，稳定了东吴的后方，不负孙权重望。会稽太守淳于式对陆逊违反法令、擅自编组民兵的行径甚为不满，就向孙权检举陆逊骚扰民众的罪行，但陆逊反而向孙权称赞淳于式是位爱民的好官。孙权感到不解，便

问陆逊："淳于式检举你，你反而称赞他，这是为什么？"

"淳于式是为了善养人民才检举我的，如果我以个人不同意见而说他的坏话，是乱了将军您的裁断，这是不对的。"

孙权不禁叹道："此乃长者之行为呀！陆逊这么年轻，就能有此修养，这是一般人绝对做不到的。"

《论语·颜渊》中说："君子成人之美，不成人之恶。小人反是。"上述这些人，都是在自己能够说得上话时推荐别人，以使他们的才能得以充分发挥，不至被埋没，而且这些被推荐者都与前任或者存在意见分歧，或者是他们的直接或潜在的竞争对手。但是，他们推荐人才的唯一标准就是才干与品行，并没有考虑是否与自己意见相合，或者是否会对自己构成威胁，说明他们确确实实是与小人格格不入的君子，是人中之杰。

人非圣贤，孰能无过。犯了错误不要紧，只要能够勇于承认，并且接受经验教训，今后不再重犯，这样才能在生活中少一些挫折，在事业上多一些进步。对于当权者来说，如果有一点自我批评的精神，多承担一些责任，就能够得到下属的拥戴，从而在事业上取得更大的成就。相反，如果总是将功劳归为自己，把错误推给别人，最后必定会遭到众叛亲离的惩罚。

袁绍（字本初）决定出兵攻击曹操时，谋士田丰认为时机不成熟，劝他不要出兵。但是，袁绍刚愎自用，不听良言，一怒之下把田丰下狱。在战争进行中，他又因谋士沮授的建议不合己意，也将他拘押起来。袁绍战败后，沮授不愿投降曹操，在逃跑中被曹军射杀身亡。当袁绍失败的消息传到后方时，狱吏高兴地告诉田丰，主公由于不听先生之劝，结果打了败仗，证明先生的意见是正确的，这下您可以出狱了。没想到，田丰听了这个消息后却说："我的死期到了。"狱吏不明就里，田丰向他解释道："主公如果打了胜仗，还可能借机赦免我；如果打了败仗，他会觉得无脸见我，羞愧之下，肯定会拿我出气。"果不出田丰所料，袁绍一回

到老巢邺城，在别人的挑拨下，就气急败坏地下令把田丰杀了。田丰死后，闻者皆为之叹息，后人有诗写道：

> 昨朝沮授军中失，今日田丰狱内亡。
> 河北栋梁皆折断，本初焉不丧家邦！

失败后不是勇于检讨失误，承担责任，总结经验教训，而是杀害有谋之士，这就是袁绍的德行。他号称“四世三公”，家有“累世之资”，就是这么一点肚量，那是注定要失败的。

古人讲：“有功，离仁义者必见疑；有罪，不失人心者必见信。”春秋时，楚共王患病的时候，对大臣们说：“我年纪很小时就开始主持国政，但由于自己缺乏德行，又不能继承前代君主的余威，结果使楚国的军队连吃败仗，这都是我的罪过啊！假若由于祖宗的保佑，使我能够寿终正寝，请你们给我加上‘灵’或者‘厉’的谥号。”根据《谥法解》，不勤成名曰“灵”，杀戮无辜曰“厉”。楚共王要求这两个谥号，是带有自我责备的意思。他死了之后，大夫子囊说：“我们不能按照大王的遗命来加谥号。因为侍奉国君的原则是，服从他的正确命令而不服从他的错误命令。楚国是威名赫赫的大国，自从他临朝执政后，使天下四方敬服归顺，可见他的功劳之大。有这么大的功劳，还能自知其过，难道不可以谥为‘共’吗？”知过能改曰“恭”，恭、共互训。三国时魏国征南大将军王昶征吴失败，雍州刺史陈泰征讨胡人又败归，景王司马师把责任承揽过来，于是魏国的将领从此都很和睦，都想着今后立功来报答司马师。习凿齿在《汉晋春秋》中评论道：“司马大将军把两次失败的责任都自己承担起来，实际上不仅消除了过错，而且使功业更加昌盛起来，说明他是一个明智的人。”诸葛亮第一次北伐失败，向刘禅上疏，请求自贬：

> 臣以弱才，叨窃非据，亲秉旄钺以厉三军，不能训章明法，临事而惧，至有街亭违命之阙，箕谷不戒之失，咎皆在

臣，授任无方。臣明不知人，恤事多暗，《春秋》责帅，臣职是当。请自贬三等，以督厥咎。

由于诸葛亮主动承担失败的责任，从而更加赢得蜀汉政权中文臣武将对他的敬重，都愿意为他出生入死。

《论语·子张》中说："君子之过也，如日月之食焉。过也，人皆见之；更也，人皆仰之。"意思是说，正人君子的过错就像太阳与月亮那样明显，人人都能看得见；如果能够改正，人人都会景仰。勇于承认错误，承担责任，是一个优秀政治家必须具备的优良素质。如果当权者能够主动这样去做；那么，即使一时遭受挫败，但严于律己、宽以待人的美名就树立起来了，为以后的胜利奠定了基础。这就是"失败是成功之母"的道理。假如楚共王、司马师与诸葛亮讳言失败，或者寻找借口，推脱责任，那么就会使上下离心离德，增加相互间的对立情绪，他们以后就会再次遭到失败，这样的错误就更为严重了。

总之，发扬"五强"，革除"八恶"，是当权者的一项重要修养，如果肯于向着这个方向努力，就能得到人民的拥护，群策群力，使事业取得成功；反之，人民就会与之离心离德，最后成为孤家寡人，直至走向灭亡！

十二、出　师

形式是为内容服务的，如果没有具体内容，徒有好的形式，也不会取得预期的效果。国君作为军队的最高统帅，对受命出征的将领交代清任务，提醒应注意的事项，这固然是必不可少的，但最重要的是选准人才，然后放手使用，让将领有职有权，充分施展才能。

〖原文〗

古者国有危难，君简贤能而任之。斋三日，入太庙，南面而立，将北面，太师进钺于君，君持钺柄以授将，曰："从此至军，将军其裁之。"复命曰："见其虚则进，见其实则退。勿以身贵而贱人，勿以独见而违众，勿恃功能而失忠信。士未坐，勿坐；士未食，勿食。同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患。如此，则士必尽死，敌必可亡。"将受词，凿凶门，引军而出。君送之，跪而推毂，曰："进退惟时，军中事，不由君命，皆由将出。"若此，则无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后。是以智者为之虑，勇者为之斗，故能战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。

〖译文〗

古代国难当头时，国君选派良将率军出征。在出征之前，国君要斋戒三天，来到祖庙，向南而立，受命出征的将领向北站立，太师将象征权力的斧钺进呈国君，国君将其授予将领，对他说："从现在起，你就是这支军队的统帅了，军中的一切事务均由你来决定。"然后又进一步叮嘱道："在战场上要机动灵活，避实就虚。不要因为自己的地位尊贵就蔑视别人，不要觉得自己的见解独特就拒绝众议，更不要居功自傲而失去部下的忠诚与信赖。行军

打仗时，士兵还没有休息，你不要先躺下；部下还没有吃饭，你不要先举筷，一定要与他们同甘苦共患难。只有这样，将士才会不怕牺牲、英勇拚杀，敌人可被彻底击败、死伤殆尽。”将领接受命令之后，辟开凶门（古代军队出征时，于北墙凿一门，军队从此门出发，表示必死的决心，所以叫凶门），率领军队由此出发。国君将其送出凶门，跪下推着战车的轮子，临别叮嘱道：“在战场上，你可以根据具体情况决定军队的进退，并相机处理军中的一切事务，我绝不干预。”这样一来，将领军权在握，不受任何制约，就可以一心一意指挥作战，无需担心国君的干预。在这种情况下，聪明机智的人就会尽心出谋划策，勇敢顽强的人才能竭力冲锋杀敌，最终能够破敌凯旋，功成名就，从而流芳千古，泽被后代。

〖解读〗

诸葛亮在本篇中讲了三层意思：首先，当战争发生时，国君要以极其严肃认真的态度对待军队出征；其次，对率军出征的将领提出具体要求；再次，国君要旗帜鲜明地表示对将领的高度信任，使他们能够充分发挥主观能动性，在战场上采取机动灵活的战略战术，从而取得战争的胜利。第一层意思是讲形式，第二层意思是讲内容，第三层意思是讲结果。只有形式与内容的有机统一，才会产生预期的结果，也即军队在战场上取得胜利，国家得以安宁，将士得以建功立业，从而为子孙后代留下一笔丰厚的精神遗产。

《孙子兵法》中说：“兵者，国之大事也。死生之地，存亡之

道，不可不察也。”意思是说，战争是国家的大事，它关系到军民的生死，国家的存亡，是不可以不认真考察研究的。诸葛亮在《将志》中也说：“兵者凶器，将者危任。”意思是说，战争似凶残的武器，将领是危险的职务。正因为战争对于国家存亡与军民安危的极端重要性，所以，军队出征是一件非常庄重严肃的事情，作为国君来说，一定要认真对待，不可有丝毫的马虎大意。

国君注重出征的形式，为奉命出征的将士举行隆重的送行仪式，以壮行色，其重要性是不言而喻的，因为它能够表明国君在国家遭到危难时，对于选将择帅和军队出征的鲜明态度。俗语“平时不烧香，急来抱佛脚”是对那些急功近利者的讽刺，“养兵千日，用在一时”是对领兵将帅的要求。对于国君而言，平时就要“勤烧香”、“善养兵”，在战时就用不着临时急抓差了。国君对国家存亡、人民安危负有重大责任，所以一定要以虔诚恳切的心情对待奉命出师的军队，以礼贤下士的态度对待率军出征的将领，从而赢得将士的尊敬与爱戴，激励他们为了国家与人民的安危而舍生忘死、奋勇杀敌。历史上有关这方面最著名的例子就是汉高祖刘邦为韩信筑台拜将的故事。

韩信在淮阴城里受胯下之辱后，感到在家乡不会有什么太大的作为了，就想到外面去闯荡一番事业。当楚将项梁率军渡过淮河时，韩信参加了义军。项梁兵败身亡，韩信归属项羽，被任命为郎中。他曾几次向项羽出谋划策，但都没有被采纳，于是觉得自己在项羽手下也不会有大的作为。当汉王刘邦离开咸阳入蜀时，韩信离开项羽而归附了刘邦。由于他当时还是一个无足轻重的小人物，所以刘邦只让他当了一个小官。有一次，韩信因别人犯法而受到牵连，按律当斩。同案的 13 人都已被斩首，轮到韩信要被斩时，他抬起头来，正好看到滕公夏侯婴，就说道：“汉王不是想要得到天下吗？为什么要斩勇猛有为的人呢？”夏侯婴闻听此言，感到惊奇，觉得韩信是一个不同凡响的人，于是就把他释放了。随

后他与韩信进行了交谈，很佩服他的高明见解。夏侯婴把这件事向刘邦作了汇报，并极力推荐韩信，但刘邦并没有觉得韩信有什么超群的才能，对他也没有给予应有的重视，只任命他为治粟都尉（专门管理粮饷的高级官员）。后来韩信多次与萧何接触，萧何对他的才能极为赏识。当大军在去南郑的途中，有数10名将领半路逃走。韩信猜想，萧何等人已经几次向刘邦推荐过自己，但到现在还不见动静，说明刘邦不想用自己，于是觉得留在这里也不能发挥自己的才能，只好也逃走了。萧何听到韩信逃走的消息，来不及报告刘邦，就亲自去追赶。

有人不了解情况，就向刘邦报告："丞相萧何逃走了。"刘邦一听，气得七窍生烟，同时又觉得象失去了左右手一样，急得团团乱转。过了一、两天，萧何回来谒见刘邦，刘邦又生气又高兴，问他：

"你为什么要逃走？"

"我没有逃走，我是去追赶逃走的人。"

"追谁？"

"韩信。"

"那么多将领逃走，你都没有去追赶，偏偏去追一个小人物韩信，你分明是在欺骗我。"

"别的将领逃走不值得可惜，惟有韩信是天下少有的杰出人才。如果汉王只想在蜀地为王，那么没有韩信也可以；如果汉王还想争夺天下，那就非重用韩信不可。"

"那就看在你萧何的面子上，任命韩信为将军吧。"

"即使任命韩信为将军，他也是不会久留的。"

"那就任命他为大将军吧。"

在秦汉时代，高级将领的等级排列顺序依次为大将军、骠骑将军、车骑将军、卫将军、前将军、右将军、左将军和后将军等，此外四征（东西南北）将军、四镇（东西南北）将军也属于高级

将领。刘邦要封韩信为大将军，就是要授予他最高军衔。刘邦认为，这已经是对韩信的极大尊宠了，于是就要立即召见他。萧何却不住地摇头，说道："大王平日待人傲慢无礼，如今任命大将军就象呼唤小孩子一样，这就是韩信之所以要离开的原因。大王如果决心任命韩信为大将军，那就要选择良辰吉日，亲自沐浴斋戒，设置拜将台，安排隆重的拜将仪式。"

刘邦听了，答应按萧何的意见办。将领们听到刘邦要拜大将军的消息，都非常高兴，人人都以为自己要做大将军了。不料，登台拜将的竟是韩信，全军都很惊讶。

韩信担任大将军以后，显示出了杰出的军事才能，在战争中多次出奇制胜，成为决定天下胜负的关键人物。最后，他运用十面埋伏之计，将项羽的主力包围在垓下。项羽的军队在四面楚歌声中被歼灭，他本人也自刎于乌江边上，从而结束了长达四年之久的楚汉战争。

我国著名相声表演艺术家侯宝林先生生前说过一段"萧何月下追韩信"的相声，将这段历史故事演义得活灵活现，给人留下非常深刻的印象，并且引发许多思考。1965 年 2 月 17 日，时任陕西省委第一书记的胡耀邦在汉中地委召开座谈会，当谈完工作后，他与大家谈起当地的风土人情。胡耀邦问：你们秦岭上那一条金牛路是怎么得名的？当时只有一个干部知道五丁开山、金牛修路的传说。胡耀邦又讲到萧何月下追韩信，追到褒城县的韩溪，传说韩溪突然涨水，韩信过不了河，才被萧何追上。讲到这里，胡耀邦问：你们汉中人就这个故事写过一首诗，谁记得？会上没有一个人记得。胡耀邦说：那首诗是"……若非一夜韩溪涨，丐得汉家四百秋？"他接着说："我也是现炒现卖，昨天晚上从你们《汉中府志》上看到的。我考你们的意思是，希望大家都能读一读你所在的那个县、那个府的地方志。地方志记载了当地的历史沿革、天文、地理、物产、自然灾害、风俗人情和名胜古迹，不可

不看。"

上述这段插曲说明，后世的绝大多数人对这段史实的共同看法是：同情韩信，敬重萧何，嘲笑刘邦。作为一个当权者，眼睁睁地看着手下杰出的人才出走而不知道惋惜，那才真是在“摇钱树下打盹”，因而是十足的傻瓜。读一读地方志，固然可以学习一些知识，但领导干部从中学会如何识别人才、尊重人才、爱护人才、使用人才，这恐怕是胡耀邦更为深刻的用意吧。

刘邦在后人眼里的形象一直不佳，常常被当作痞子看待。元代睢景臣所作的套曲《般涉哨遍·高祖还乡》中，借一个乡民的口吻道出刘邦当年作泗水（今江苏省沛县东）亭长时的无赖行径：

> 你须身姓刘，你妻须姓吕。把你两家儿根脚从头数。你本身作亭长，耽几盏酒；你丈人教村学，读几卷书。曾在俺东庄住，也曾与我喂牛切草，拽坝扶锄。
>
> 春采了桑，冬借了俺粟，零支了米麦无重数。换田契，强秤了麻三秤；还酒债，偷量了豆几斛。有甚胡突处？明标着册历，见放着文书。
>
> 少我的钱，差发内旋拨还；欠我的粟，税粮中私准除。只道刘三，谁肯把你揪捽住？白什么改了姓，更了名，唤做汉高祖！

刘邦虽然“德性”少而“痞性”多，但他有一个别人所无法企及的优点，那就是听劝，而且会用人。韩信固然才兼文武，为刘邦夺取天下发挥了重要作用，据称汉朝三分之二的天下是韩信打下来的。但刘邦能够听从萧何的正确意见，重用韩信，则是韩信得以施展才华的重要条件。他在内心虽不管情愿与否，至少在形式上做到了礼贤下士，专门为韩信筑台拜将，为他在日后的征战中充分发挥聪明才智作了铺垫，不失为一个大政治家所应有的风度。就凭这一点，刘邦就应该受到后人的尊重。其实，刘邦不

仅对韩信是这样，对别人也是如此。在秦末群雄争霸中，他能从一个小小的“泗水亭长”一路做到“汉高祖”的尊位，如果没有一套收揽人心的方法，那是不可能得到别人的拥戴的。

陈胜、吴广在大泽乡“揭竿而起”时，“天下云集而响应”，其中就有刘邦率领的一支军队。有一次，刘邦为沛县押送罪犯到骊山去服苦役，路上逃跑了很多人。一天晚上，他经过慎重考虑，把捆绑罪犯的绳索解开，对他们说：“你们都逃走吧，我也从此不再露面了。”罪犯中有 10 多个年轻力壮的人愿意与他在一起，刘邦很高兴，带着这些人趁着夜色赶路。突然，在前面探路的人转身回来说：“有一条大白蛇横躺在路上，我们过不去，绕道走吧。”刘邦借着酒劲，豪迈地说：“勇士行路，还怕什么蛇！”他说完，就抽出宝剑，把蛇斩为两截，然后继续赶路，一直到芒山（今河南省永城县境内），等待时机，准备起义。这就是刘邦“斩白蛇起义”的故事。

关于刘邦斩蛇，还有一段有趣的传说。当刘邦要斩那条白蛇时，它突然说话了，对刘邦说：“你斩我头，我闹你头；你斩我尾，我闹你尾。”刘邦说道：“那我就斩你的中间。”于是用宝剑把这条白蛇拦腰斩为两截，然后带领众人继续向前走。有人行至斩蛇之处，见一老妇痛哭流涕，行人问道：“你为什么哭？”老妇说：“我的儿子被人杀死了。”行人又问：“是谁杀死的？”老妇说：“我儿本是白帝的儿子，化为蛇挡住赤帝之子的路，被赤帝的儿子杀死了。”行人以为老妇之言不实，想用鞭子抽打她，但老妇却转身不见了。行人来到刘邦面前，报告了他的所见所闻。刘邦听后大喜，以为自己真是“神人”，跟从他的人对刘邦也更加敬重了。

这个传说故事一听便知就是刘邦故意安排人编造的，目的是为了提高他的威信，好使大家崇拜他。此处白帝被杀暗指秦朝当灭，赤帝斩蛇暗示汉朝当立。由于刘邦当初将那条白蛇拦腰斩断，后人附会说，那条白蛇为了报复刘邦，于是投胎变成了王莽，将

汉朝也拦腰斩断，于是西汉与东汉之间出现了王莽当政的“新”朝。这个故事只能当作笑话听听而已，千万不可当真。陈胜、吴广起义的时候，为了笼络人心，也干过类似的勾当。他们教人在一块帛上用红笔写上“陈胜王”三个字，偷偷放在鱼腹中，厨子买回鱼后，发现这块帛，觉得非常神奇。吴广又派人偷偷在祠堂边的草丛中点燃篝火，模仿狐狸的声音喊道：“大楚兴，陈胜王”。这些都是制造舆论的手段，利用人们的迷信心理，借助鬼神虚张声势，往往十分有效。

陈胜的“张楚”政权建立以后，许多郡县也都纷纷响应。沛县县令听从萧何、曹参的建议，下令将逃亡在外的人收编过来，并让樊哙召回刘邦。后来，刘邦众望所归，被大家拥立为沛公，部队一下子扩充到3000多人，并且开始对周围郡县进行兼并。刘邦参加项梁的起义军后，队伍不断得到扩大。项梁死后，楚怀王封刘邦为武安侯。他在率军向关中挺进的途中，注意招收陈胜、项梁失败后逃散的士卒，又注意收编或联合各地的反秦武装，使队伍迅速壮大。

公元前207年，刘邦经过高阳（今河南省杞县西）。有一个守城门的小官吏郦食其是个儒生，家境贫寒，喜欢读书，但郁郁不得志，又没有一技之长以维持生活，只好担任守城门的小吏，混口饭吃。他虽然地位卑下，却总是表现出放荡不羁的狂生派头，所以，即使县中有名望的人也不敢怠慢他。由于他喜贪杯中物，所以被人称作“高阳酒徒”。刘邦来到这里以后，郦食其对别人说：“来来往往经过这里的将领很多，我看只有沛公才是个有德行的人。”于是他想去见沛公，但苦于无人引见。正好他的邻居有一个儿子担任刘邦的警卫，这次队伍路过家乡，他就请假回来看看。郦食其找到他说：“我听说沛公很傲慢，看不起人，但他有远大的志向和谋略。我真正愿意为他出力，想请你给我引见一下，就说我们邻居中有一个儒生叫郦食其，60岁了，人称狂生，但他本人不

以为然。”那人告诉他，刘邦最不喜欢儒生，很多客人戴了儒家的帽子去见他，他就解下客人的帽子在里面撒尿。与别人谈话时，常常大骂儒生。因此，你要是去见他，不能说自己是孔门学者。郦食其说：“不要紧，你还是照我的话去说吧。”

刘邦召见郦食其时，他正坐在床边，让两个女子为他洗脚。郦食其见他这样傲慢无礼，也只是拱拱手打个招呼而已，然后问他：“将军是想帮助秦王镇压各路诸侯呢?还是打算率领各路诸侯去推翻暴秦呢?”

刘邦一听就火了：“你这个没有一点用的臭儒生，天下百姓深受秦苦，你为什么还说这种话?”

“如果将军真的想要聚集力量反抗暴秦，就不应该这样坐着接见年高德劭的人。”

刘邦听了这话，先是一惊，马上醒悟，连脚也顾不得擦干，水淋淋地站起来，提衣上前，让郦食其坐在贵客坐的地方，向他表示道歉，并请教他对天下形势的看法。郦食其给他出了很多主意，并且说服自己的弟弟郦商带领4000人归顺刘邦。后来，郦食其在刘邦夺取天下的过程中，发挥过重要的作用。刘邦的用人之术，由此可见一斑。被人称之为“汉初三杰”的萧何、张良和韩信，都是由于受到刘邦的重用才青史留名的。

从古至今，凡得人心者得天下。这里所说的“得人心”，不仅泛指得到广大人民群众的拥护和支持，也包括对一些贤良人士的尊敬，从而为众人做出示范，使大家学有榜样。抗日战争时期，中共中央决定在延安为八路军一二〇师师长刘伯承将军举行50大寿庆祝活动，与古代拜将出师具有异曲同工之效。党中央的这一举措不仅表示我党军民对这位屡建功勋的抗战名将的敬意，而且也表明我党对全体抗日将士的嘉奖，为鼓舞和激励我解放区抗日军民的斗志、坚定全国同胞抗战必胜的信心和决心，起到了不可估量的促进作用。正是由于我党具有这种敬贤尊才的宽广胸怀，才

能够在全国范围内结成最广泛的抗日民族统一战线，调动一切积极因素，团结一切可以团结的力量，从而在我党的领导下，彻底打败了日本侵略者，维护了中华民族的尊严，在国际上树立了我党我军的光辉形象，赢得了世界上所有爱好和平的正义力量与人民的拥护与支持。

形式是为内容服务的，如果没有具体内容，徒有好的形式，也不会取得预期的效果。国君作为军队的最高统帅，对受命出征的将领交代清任务，提醒应注意的事项，这固然是必不可少的，但最重要的是选准人才，然后放手使用，让将领全权负责前线的一切军事行动，国君绝不干预，从而使将领有职有权，充分施展才能，为国建功。刘邦对韩信等人言听计从，从来不干预他们对具体战役的军事指挥，使这些将领真正感到“无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后”，因而能够在战场上战无不胜、攻无不取。

只有形式与内容得到有机的统一，才有可能取得预期的结果。对于指挥作战的将领而言，只要采用机动灵活的战略战术，充分调动部下的积极性，使他们各尽其能，那么，取得战争的胜利是有把握的。战争是残酷的，它只钟情于那些深深地理解了战争规律的将领，而他们在取得战争胜利方而所起的作用是决定性的。因此，诸葛亮反复告诫：“兵者凶器，将者危任”，要求掌握士兵生死存亡命运的将领一定要时时刻刻想到自己的责任，在战场上谨慎地使用自己手中的权力，注意发挥全体将士的主观能动性，群策群力，众志成城，最终取得战争的胜利。

“形式——内容——结果”三者的辩证关系，对于我们今天的现实生活，也有着重要的指导意义。和平建设时期虽然没有战争那样残酷，但其规律是一致的，都要求当权者正确处理这三者之间的关系。领导水平的高下，也就是看他们对这三者之间的关系处理得如何。人人都知道，“形式”是很重要的，但一些领导水平不高的人往往容易走极端。要么凡事只讲形式，不求效果；要么

就是借革除“形式主义”为名，不注意工作方法与艺术，结果常常导致事倍功半的效果。没有实际内容的“形式”当然应该革除，但只有内容而不注意形式，也同样达不到预期的效果。例如，盐对于人体健康是十分重要的，这可以认为是“内容”；如何吃下去，是一种“形式”；以不同的“形式”吃下去，会对人体健康产生各种不同的影响，此为“结果”。吃的方式也即“形式”有很多种，可以冲水喝下去，可以通过静脉注射到人体内，可以放进美味佳肴里吃下去，也可以硬性强迫人将一把盐生吞下去，等等。从这个例子就可以看出“形式”、“内容”与“结果”三者之间有机联系的重要性。大概没有人会否定盐对人体健康的重要性，但究竟果取何种吃法，则主要取决于实际需要。平常生活，只要在饭菜里放盐就可以了；如果剧烈活动过后出了大量的汗，就需要适当喝一点盐水，以补充身体内的盐份；如果人生了病，则需要注射生理盐水。吃法不得当，那就会产生截然相反的效果。

同样的道理，思想政治工作对于国民很重要，但采取什么方法对群众进行思想政治教育，则是大有讲究的。如果方法不得当，那就如同强迫人吃盐一样，很容易使人认为这是一种空洞的说教，于是就会产生反感情绪。一旦出现这种情况，思想政治工作者纵然真理在手、苦口婆心，又怎么能够对受教育者产生积极的启发作用呢？这里就有一个工作方法与工作艺术的问题，值得我们认真加以对待。

总之，“形式——内容——结果”三者之间存在着有机的联系，它们之间是辩证统一的关系，任何割裂它们之间关系的行为都是错误的，都不会产生好的结果，一定会遭到失败的惩罚。这就是本篇给予我们的重要启示。

十三、择　材

作为一位合格的当权者，一定要有一种宽宏大度的雅量，以礼贤下士的诚恳态度对待部下，天长日久，就会得到别人的信赖，而且也会逐渐了解人的特点与长处，从而在关键时刻发挥他们的作用。“养兵千日，用在一时”，说的就是这个道理。

〖原文〗

夫师之行也，有好斗而乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士；有气盖三军，材力勇捷者，聚为一徒，名曰突阵之士；有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰搴旗之士；有骑射如飞，发无不中者，聚为一徒，名曰争锋之士；有射必中，中必死者，聚为一徒，名曰飞驰之士；有善发强弩，远而必中者，聚为一徒，名曰摧锋之士。此六军之善士，各因其能而用之也。

〖译文〗

军队中有不同类型的士兵，可以按照各自的特长将他们分别编队。将那些乐于作战，单打独斗，攻取强敌的士兵编为一队，称之为报国队；将那些气慨豪迈，身体健壮，勇力过人的士兵编为一队，称之为突阵队；将那些行动敏健，大步流星，快如奔马的士兵编为一队，称之为搴旗队；将那些骑马射箭，往来如飞，箭无虚发的士兵编为一队，称之为争锋队；将那些善于射箭，百发百中，致敌死命的士兵编为一队，称之为飞驰队；将那些臂力过人，善于远射，命中率高的士兵编为一队，称之为摧锋队。这六种类型的士兵都是军队中的人才，要正确健用他们，让其充分发挥作用。

〖解读〗

诸葛亮在《心书》这部著作中，不仅对将领的才能与气质的剖析精辟独到，而且对普通士兵的特点与专长也了解得如此细致入微，堪称识人用人方面的楷模。

清人顾嗣协写过一首诗：

> 骏马能历险，力田不如牛。
> 坚车能载重，渡河不如舟。
> 舍长以就短，智者难为谋。
> 生材贵适用，慎勿多苛求。

这首诗写得通俗易懂，堪称好诗，好就好在生动地揭示出了长与短的辩证关系，尤其是“骏马能历险，力田不如牛”两句更是脍炙人口。当权者就应该懂得这个道理，使每个人能够扬长避短，各尽其用，真正做到“任长”，这是因人成事的第一要务。人的能力不同，特长各异，特别是在军队这种人数众多的集体中，更是形形色色的人都有，不可能都是一个模子里出来的。将领要想统帅军队打胜仗，除了战略战术运用得当外，士兵的正确使用是一个很重要的方面。推面广之，当权者一定要知人善任，让不同的人发挥不同的作用。

古代的贤人关于“任长”的话题，还有很多精辟的论述，让我们来看几个例子。

《反经》中载：

> 昔伊尹之兴土工也，强脊者使之负土，眇者使之推，伛者使之涂，各有所宜，而人性齐矣。

意思是说，从前伊尹大兴土木的时候，让脊力强健的人来背土，使眼神不好的人来推车，用弓腰驼背的人来沫泥，各人做其适宜做的事，从而使每个人的特点与专长都得到了充分发挥。

《管子》中记载，管仲向齐桓公进言：

升降揖让，进退娴习，辩辞之刚柔，臣不如隰朋，请立为大行；辟土聚粟，尽地之利，臣不如宁戚，请立为大司田；平原广牧，车不结辙，士不旋踵，鼓之而三军之士视死如归，臣不如王子诚父，请立为大司马；决狱折中，不杀不辜，不诬无罪，臣不如宾胥无，请立为大司理；犯君颜色，进谏必忠，不避死亡，不挠富贵，臣不如东郭牙，请立为大谏。此五子者，夷吾一不如；然而以易夷吾，夷吾不为也。君若欲治国强兵，则五子者存焉；若欲霸王，夷吾在此。

意思是说，升降适宜，进退得体，言辞刚柔有度，我不如隰朋，请任命他为大行吧；开荒种地，广收粮食，让土地充分发挥作用，我不如宁戚，请任命他为大司田吧；野外作战，军容整肃，使三军将士视死如归，我不如王子诚父，请任命他为大司马吧；处理案件，秉公执法，不冤枉好人不放过坏人，我不如宾胥无，请任命他为大司理吧；犯颜直谏，忠心耿耿，将生死贵贱置之度外，我不如东郭牙，请任命他为大谏吧。这五个人，我一个都不如，但是如果用他们同我管仲交换，我还不干呢。陛下如果只想富国强兵，保境安民，那么有这五个人就足够了；如果还想成就霸业，一匡天下，那就得靠我管仲了。

黄石公的《三略》中说：

使智、使勇、使贪、使愚，智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀趋其利，愚者不顾其死。因其至情而用之，此军之微权也。

意思是说，对于智慧、勇敢、贪婪、愚笨等各种各样的人，都要正确使用他们，使智慧的人殚精竭虑，为国建功；使勇敢的人赴汤蹈火，壮志得伸；使贪婪的人有利可图，欲望满足；使愚笨的人甘于牺牲，气贯长虹。之所以会得到这样的结果，就是根据

各自的性情而适当使用他们，这也是调兵遣将时最微妙的权谋妙术。

唐德宗时的著名宰相陆贽说：

> 人才之行，自古罕全。苟有所长，必有所短。若录长补短，则天下无不用之人；责短舍长，则天下无不弃之士。

意思是说，天下人才各有各的特点与用处，自古就没有完美无缺的人。具有长处的人，也必定存在不足。如果用人者能够使其扬长辟短，那么天下就没有无用之人；如果一味求全责备，那么天下就没有可使之士。

凡此精辟的论述，载于典籍中的还有很多，可谓浩如烟海，不一而足。虽然有些说法各异，论述的角度不同，但说明的道理都是一样的，都是强调“任长”这一主题的。上述这几位人物，都是在我国历史上名见经传的响当当的栋梁之才。伊尹起于贫贱，后来成为辅佐商汤建立帝王事业的功臣，也是传说中有名的贤明宰相。商汤死后，伊尹继续辅佐商朝的第二代、第三代君主，特别是放逐商汤的孙子太甲，使他改过自新，终于把天下治理得井井有条，使商朝这个奴隶制国家日渐繁荣起来。后人感念伊尹的才华与品德，尊称他为“圣人”。管仲辅佐齐桓公成就霸业，使他成为春秋五霸之首，被齐桓公尊为“仲父”。孔子对他给予极高的评价：“管仲相桓公，霸诸侯，一匡天下，民到于今受其赐。微管仲，吾其被发左衽矣。”意思是说，由于管仲的功绩，老百姓至今还享受他的恩惠。如果没有他，恐怕我们也要披着头发，衣襟向左开（古代我国一些少数民族与汉族的衣着不同，衣襟向左开。孔子此言对少数民族带有歧视性，后人不足取），蒙受异族的蹂躏统治了。管仲本人也成为诸葛亮心目中的榜样人物。黄石公是秦汉年间隐伏于民间的一位世外高人，史称“汉初三杰”之一的张良，被他认为“孺子可教”，遂在此公的点拨之下，刻苦钻研《太公兵法》，

“以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯”，达到“布衣之极”。陆贽是唐德宗时的著名宰相，为人忠悫精敏，一生志在匡扶社稷，以天下为己任，他不但救世济时，其文章作品也名重一时，人们称之为“经世有用之言”，“昭昭然与金石不朽”。

上述几位贤哲在用人识人方面确实做到了言行一致，而且很有建树，成为后世的楷模。他们的这些论述，对后人具有很大的启发作用。

“物尽其用”与“人尽其才”蕴含着同样深刻的道理。《淮南子》中记载：

> 天下之物莫凶于奚毒，然而良医橐而藏之，有所用也。麋之上山也，大章不能企；及其下也，牧竖能追之，才有修短也。胡人便于马，越人便于舟，异形殊类，易事则悖矣。

意思是说，天下再也没有比附子这种草药的毒性更大的东西了，而医术高明的大夫却把它收藏起来，这是因为它具有独到的药用价值。麋鹿上山时，就连善于奔跑的大獐也追赶不上；当它下山时，哪怕尚未成年的牧童都能追得上，这是因为随着环境的不同，任何特长都有无用武之地的时候。胡人骑马擅长，而越人驾船方便，骑马与驾船是两种不同的交道方法，而且适用于不同的地方，胡人与越人各自都感觉得心应手，如果硬让他们调换过来，那就显得很荒谬了。

上面提到关于附子这一中药材，虽然有剧毒，但高明的医生是不会把它轻易抛弃掉的，因为它自有独特的用处。我国还有一个关于茱萸的传说，也使人深受启发。

茱萸原生长在战国时代的吴国，称为吴萸。有一年，吴国的使臣将吴萸作为珍贵的贡品献给楚国。楚王却认为这是对他不尊重的不友好行为，于是就大发雷霆，不听使臣的解释，将其赶了出去。楚国有一个姓朱的大夫觉得此事必有缘由，便悄悄将使臣

接到家中，请他说明向楚王进献吴萸的道理。原来，吴萸是吴国的上等药材之一，有治胃寒腹痛、止吐泻、避瘴气和驱虫之功效。吴王因闻知楚王有腹痛旧疾，特进献吴萸以治之，谁知大王只认珠宝，不识良药。朱大夫深受感动，便将吴萸精心保存。次年，楚王因受寒而旧病复发，腹痛似刀绞，冷汗如雨下，太医使用许多灵丹妙药均不见效。此时，朱大夫将吴萸献上煎汤给楚王服下，果然药到病除。楚王大喜，问所服何药。朱大夫便讲出了去年吴国使臣献药被逐之事，楚王听后马上派使臣到吴国道歉，并下令国人广为种植，以备日后使用，同时也表达对驱逐吴国使臣这一无礼行为的自责之意。数年后，楚国瘟疫流行，患者腹痛吐泻，煎服吴萸后，病情才得以控制。百姓为了感谢朱大夫，将吴萸改为朱萸，以示纪念。后来医药学家根据吴萸系植物类，便在朱字上而加上草字头，定名为今天仍使用的吴茱萸。

吴萸比之于奇珍异宝，确实值不了多少钱，但关键时刻能够发挥独特的作用，这就是奇珍异宝不及它的地方。一味平平常常的中草药，竟然还有这么一段历史公案，很值得我们深思玩味！

诸葛亮之所以对各种士兵的特长有这么深刻入微的了解，是因为他长期生活在军旅之中，与普通士兵有着广泛的接触，爱兵如子，平时就注意对他们的特长进行细心考察。这是诸葛亮了解人的最直接最有效的方法。统兵打仗的将帅应当如此，经商做生意的企业家也应当如此。

有一个美国人叫做葛莱，曾担任过许多公司的董事长，其中最大的一个便是美国自动电话材料制造公司，该公司供给全世界自动电话材料的 80%。葛莱本来不过是一个小商人，他是怎样成就这些事业的呢？他对于每一个需要接触的人，都收集了许多相关的资料，平时仔细考察这些人的习惯、见解、特性和爱好。他还调查他们所读的书名，并把这些书买来，仔细研读，将书中的主要观点融汇在心里。此外，他还将他们对于重要事件的看法，也

一一记在心里。由于他事先做了如此细致的考察工作，所以在与别人交往时，他能够站在对方的立场思考问题，引用对方的语言交换意见，列举对方的条件洽谈生意，从而受到别人的尊重，用自己的真诚征服了许多重要人物，这为他在事业上的发展提供了良好的人际关系。

知人之性，不单单是军事家、政治家、外交家、企业家所需要的，对于我们每一个普通人平常的待人接物来说，也需要把握对方与众不同的特点，比如他们的特性、能力、特殊问题、需要和兴趣等，将心比心地与别人交往，并在交往中对他们多一分理解，少一分苛求，这样就会赢得人家的尊重与信赖，从而为自己在人事交往中创造比较和谐的外部环境，在生活中少一些摩擦力，在事业上多一些润滑剂。

诸葛亮在本篇中还阐述了另外一个重要观点，那就是人才存在于自己的身边。由于持有这样的看法，所以他在分析了各种不同特长的士兵的用处后，总结道："此六军之善士"，言外之意，这样的人才就存在于我们自己的部队中，无须到外面去找。在诸葛亮的头脑里，是不存在"外来的和尚好念经"的概念的，面这一点恰恰是极容易被人忽视的。据说喜新厌旧、舍近求远是一种较为普遍的心理，自古有之，春秋时的鲁哀公就是这样一位"香远贱近"的叶公好龙式的人物。

据史载，春秋时的田饶是一位很有抱负的人才，他投奔鲁哀公多年，却一直得不到重用，只被委派干一些琐碎的事务。有一天，田饶背着行李来见鲁哀公："我特来向大王告辞。"

"你要到哪里？"鲁哀公吃惊地问道。

"我要去学鸿雁高飞。"

鲁哀公不解其意，田饶就解释道："大王看见那些家鸡了吗？鸡头带冠，有文；鸡尾长距，有武；敌在前敢斗，此为勇；觅到食物相互交换，此为仁；天天啼明从不误时，此为信。鸡虽然五

德俱全，大王却一日三餐要杀鸡下酒，从不把鸡放在心上。这是为什么呢？因为鸡离得近，时时就在身边。您再看那些大雁，千里飞来，在大王御花园的池塘边歇脚，吃尽大王养的鱼虾，糟蹋百姓种的稻谷，它是一德也不俱备，但大王却那样喜欢它们，不准人们射杀。这是什么缘故呢？因为大雁从远方来，比较稀罕。因此，请大王让我像鸿雁那样高飞吧。”

从田饶的叙述中，我们不难看出大雁和家鸡孰优孰劣。但世间像鲁哀公这样的庸主为数真是不少，只信奉“外来的和尚好念经”，对存在于自己身边的人才视而不见；而像田饶这样怀才不遇的英杰更是数不胜数。如果把鸿雁比作“女婿”，家鸡比作“儿子”的话，那么，鲁哀公的行为就是“招来女婿，气走儿子”，而且这个“女婿”中看不中用，未必就真的比“儿子”更为优秀。田饶如果投在战国时期孟尝君的门下，或许还有出头之日，只可惜他生不逢时，空有济世大才，却报国无门。

战国时期，养士之风盛行，各国有权势的大臣大多收养食客，罗致文人学士，以培植亲信，巩固权势。当时，“士”是社会上一个十分活跃的阶层，儒、墨、法、阴阳、纵横等各种学派的士，奔走于各国之间，游说君主，以求仕禄。各国君主以求富国强兵，也往往礼贤下士，不拘一格选拔人才，以致“朝为布衣，夕为卿相”的现象比比皆是，更使游说之风大盛。齐国孟尝君田文、赵国平原君赵胜、魏国信陵君魏无忌和楚国春申君黄歇，合称“战国四公子”，收养的门客都数以千计，其中以孟尝君为最，收养的门客有3000余人。他们有时对这些门客的才能并不真正了解，只是为了沽名钓誉而已，但客观上为这些人提供了养生的场所，一旦时机成熟，就可以显示自己的才华。

孟尝君为相多年，专擅齐国之政，广收门客，各国的文人、游士乃至逃亡的犯人，只要投奔到他的门下，且有一技之长的，孟尝君统统收留下来，供他们吃、穿、住。有一个齐国人名叫冯谖，

因家里贫穷无法生活，便来到临淄投靠孟尝君。孟尝君问道："先生大老远跑到这里，不知有何见教？"

"我既无所好，也无所能。久闻相国好士，我穷得一无所有，希望到相国门下作食客。"

"那就留下吧。"孟尝君淡淡地笑了笑。

孟尝君的手下便把他安排在下等门客的行列里，每天吃粗茶淡饭。过了十余天，冯谖身靠着柱子，手弹宝剑唱道："长铗归来乎，食无鱼！（长剑啊，我们回去吧！这里没有鱼吃！）"

孟尝君听说后，吩咐道："按照一般门客的标准，给他鱼吃吧。"

不久，冯谖又弹着宝剑唱道："长铗归来乎，出无车！（长剑啊，我们回去吧！这里没有车子坐！）"

孟尝君听说后，又吩咐道："给他准备一辆马车吧。"

从此，冯谖坐着马车，高举宝剑，招摇过市。过了不久，冯谖又弹着宝剑唱道："长铗归来乎，无以为家！（长剑啊，我们回去吧！我在这里没法养家！）"

冯谖如此贪得无厌，惹得门客们都很讨厌他。孟尝君听说后，便派人给他母亲提供吃用。就这样，冯谖在孟尝君门下一住经年，并没有显示出特殊的才能。

对于冯谖的得寸进尺，孟尝君倒是很有耐心，而且有求必应，真正做到了礼贤下士。他的本意是想通过对冯谖的宽宏大量而得到其他门客的信赖，但冯谖也并不是无能之辈，而是一个相当有政治头脑与远见卓识的人物。他表面上贪得无厌，实际上是由于难以施展胸中的抱负而怅恨嗟怨。后来，当机遇来临时，他用自己特有的方式报答了孟尝君对他的厚待。

孟尝君在自己的封邑薛地大放高利贷，有一次他问门客："有谁能帮我到薛邑去收债？"冯谖自告奋勇道："我能去。"孟尝君答应了他的请求。临行前，冯谖问孟尝君："债收齐后，要买点什么东西带回来？"孟尝君不经意地说了一句："你看我家里缺什么就

买些什么吧。”

冯谖到了薛地，召集债户，双方核对借据后，他假托孟尝君的命令，把债款全部赐给各位债户，并当场焚烧了全部借据。薛地百姓欢呼雀跃，对孟尝君感恩不已。冯谖马不停蹄地赶回都城，次日清晨就求见孟尝君。孟尝君奇怪地问道：“怎么这么快就回来了？债都收完了吗？”

“收完了。”

“买了些什么回来啊？”

“临行前，您要我买这里所缺的东西。我觉得相国家中珍宝、美女、狗马之类应有尽有，唯一缺少的就是‘义’，因此，我就用收来的债给您买了‘义’回来。”

孟尝君不明白他的意思，冯谖就解释道：“相国不把封地的人民看作自己的子女来爱护，却放高利贷盘剥他们，搞得邑民怨声载道，骂您不仁不义。我这次假托您的命令，烧毁借据，免去他们的债款，因而博得邑民对您的真心拥护，这就是我买的‘义’！”

孟尝君听了颇为不快，但也不好发作，只好就此作罢。一年以后，齐闵王不满孟尝君专权，便罢了他的相。孟尝君失势后，3000名门客中只剩下冯谖等少数人跟随左右，一行人坐着马车回薛邑居住，百姓扶老携幼出来迎接，而且对他竭诚拥戴，落难的孟尝君总算有一方立足之地。他感激地对冯谖说：“我今天看到先生替我买来的‘义’了！”

“这算不了什么。狡兔有三窟，仅能幸免于死。您如今能够安居薛地，仅有一窟，还不能高枕无忧，尚需再营造两窟。请允许我到魏国走一躺，必定使齐王重新起用您，而且还可以扩大您的奉邑。”

孟尝君喜不自胜，一如所请。冯谖到了魏国，说动魏惠王，欲以重金聘孟尝君为相；然后，他又抢先回到齐国，告诉孟尝君要谢绝这一聘请。魏国的特使前后往返几趟，必欲聘请孟尝君相魏。

齐闵王听到这一消息后，担心孟尝君为魏国所用，对齐国不利，于是恢复了他的相位，并且加封奉邑1000户。这是第二窟。冯谖又向齐闵王为孟尝君申请一份先王的祭器，在薛地建筑了一座宗庙。这是第三窟。至此，冯谖才对孟尝君说："三窟已经营就，您可以高枕无忧了。"从此，孟尝君重握相国权柄，又以先王的宗庙作靠山，身价倍增，地位稳如泰山。

孟尝君在我国历史上可算得上是一个家喻户晓的人物，不论他收养门客的本意如何，客观上起到了网罗人才，为他们提供施展才华的机会，这是具有积极意义的。在今天的现实生活中，孟尝君的一些做法，仍然具有借鉴作用。例如对冯谖的得寸进尺不以为然，反而一一满足他的要求。俗话说："真人不露相，露相不真人。"有真本领的人，往往显得特立独行，与众不同，冯谖就是一个例子，他以自己独特的智慧，为孟尝君重新拜相而创造了机会。在现实生活中，象冯谖这样有个性的人多得不可胜数。如果领导者以常人的眼光看待这种人的行为，那就是有眼不识泰山。因此，作为一位合格的领导者，一定要有一种宽宏大度的雅量，对别人不要过分苛求；即使有时并不真正知道他们有什么本领，也要以礼贤下士的诚恳态度对待他们，天长日久，就会得到别人的信赖，而且也会逐渐了解人的特点与长处，从而在关键时刻发挥他们的作用。"养兵千日，用在一时"，说的就是这个道理。这也正是诸葛亮在本文中所揭示的深刻含义。

十四、智　用

“顺天、因时、依人”要求当权者具备三方面的才能：首先要从多层次、多角度观察客观存在的事物，对其本质特点具有透彻的了解与掌握；其次要正确判断出事物发展变化的趋势与方向；最后还要不仅学会顺应形势，更重要的是能够因势利导，使它朝着自己希望最好的方向发展。

〖原文〗

夫为将之道，必顺天、因时、依人以立胜也。故天作时不作而人作，是谓逆时；时作天不作而人作，是谓逆天；天作时作而人不作，是谓逆人。智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人。

〖译文〗

将领在领兵作战中只有遵循自然规律、抓住有利时机和顺从人民意愿，才能夺取胜利。如果这三个条件中有一个不具备而强行采取行动，都不能取得胜利：其一为逆时，虽然遵循自然规律，民意也顺从，但时机不成熟；其二为逆天，虽然时机成熟，民意也顺从，但逆反自然规律；其三为逆人，虽然遵循自然规律，时机也成熟，但民意不顺从。因此，聪明的将领既不违反自然规律，又不错过有利时机，更不违背人民意愿。

〖解读〗

“顺天、因时、依人”是获取成功的三个必要条件，缺一不可。将这三者联系起来考察，其实质上就是要求为将者判断准确，见机而行，避免盲目蛮干。用今天的话来讲，就是要求当权者宏观思路清晰，了解人民的普遍愿望，善于抓住机遇果断决策。诸葛亮的《隆中对》，就是宏观思路清晰的经典之作，他这种“未出茅

庐，便知三分天下”的非凡预见能力，使刘备对他佩服得五体投地，遂诚心诚意地请他出山，帮助自己成就大业。先于诸葛亮400余年前的“汉初三杰”之一的韩信，在拜将后向刘邦分析天下大势，也堪称杰作。

由于萧何的力荐，刘邦筑台拜将，任命韩信为大将军，然后单独召见他，对他说：“丞相曾屡次向我举荐将军，想必将军有奇谋妙策，请将军指教。”

“大王现在向东进兵，是不是要与项羽争夺天下呢？”

“是啊！”

“大王您自己估计一下，在勇猛、仁慈和强盛这几方面，比得上项羽吗？”

刘邦沉默了一会儿，说道：“比不上。”

“我也觉得大王在这几方面不如他。但是，我曾经在他手下做过事，对他有所了解。如果项羽暴怒嘶吼，成千的人也都被他吓得不敢动弹。但项羽不能重用有才能的将领，因此，他的勇敢不过是匹夫之勇而已。表面上看，项羽待人恭敬慈爱，说话温和，别人生病时，他会难受得掉泪，把自己的饮食分送给病人。可是在用人方面，当有人立功而应该授予爵位时，他却把官印攥在手里，棱角都快要磨光了，也舍不得给人家。因此，他的所谓仁慈也不过是一种妇人之仁。项羽现在看起来很强大，称霸天下，诸侯都臣服于他，但他存在几个致命的弱点。第一，他不占据地势险要、土地肥沃的关中，反而带兵东归，以彭城为都；第二，他违背义帝与诸将‘先入关中者王之’的约定，将自己的亲信分封为王，诸侯对他并不服气；第三，他把义帝放逐到江南，而且他的军队所过之处无不遭受摧残毁灭。由于上述原因，老百姓并不是真心拥护他，只是慑于他的淫威而不得不顺从。他名义上是霸王，实际上已经失尽了人心，因此，这种表面上的强大很容易受到削弱。现在大王只要能反其道而行之，任用天下勇猛将士，何国不破！把

所占城邑赏给功臣，何人不服！再凭借将士们思念东归的迫切心情，率军征讨，何敌不摧！再说，项羽所封的雍王章邯、塞王司马欣和翟王董翳3人统帅秦军好多年了，被杀死的秦川子弟不可胜数。他们又欺骗士卒，投降项羽后，率众来到新安，结果被项羽坑杀了20多万人，只有他们3人得以免死，秦川父老对他们恨之入骨！现在项羽凭借强权封这3人为王，而老百姓并不真心拥护他们。与项羽的做法正好相反，大王您率兵进入武关时，对百姓秋毫无犯；占领咸阳后，废除了残酷的秦国法令，与秦川百姓约法三章（杀人者死，伤人及盗抵罪），百姓没有不盼望大王留在关中为王的。按照楚怀王与诸侯的约定，大王也应该在关中为王，老百姓都是知道这件事的。由于项羽的胁迫，大王不得不进入汉中，百姓都为您感到不平。现在大王您举兵东进，只要发布一个讨伐项羽的檄文，三秦大地即可平定。"

灯不拨不亮，话不点不透。韩信这一席话，条理清晰，说理透彻，将当时的天下形势及今后的发展前途分析得明明白白。刘邦听到此番宏论，简直犹如拨开云雾重见青天一样，茅塞顿开，大为振奋，只恨自己没有早日发现他的才能，于是立刻采纳韩信的计策，率军攻打关中，揭开了楚汉相争的序幕。

根据韩信的分析，项羽"不居关中而都彭城"，违背了兵家据险地而守之的用兵规律，此为"逆天"。在天下还没有安定，诸侯还没有完全归顺的情况下，"迁逐义帝而置江南"，选择的时机不对，此为"逆时"。"不能任属贤将"，而且"有功当封爵者，印刓敝，忍不能予"，使功臣为之心灰意冷；其军队"所过无不残灭"，"诈坑秦降卒20余万"，使"百姓不亲附"，此为"逆人"。按照诸葛亮的主张，在"智用"的三个基本条件中，如果有一个不满足，就不可能取胜，而项羽却把"逆天、逆时与逆人"这三个兵家之大忌占全了，他的最后失败就是必然的。本篇简直就是诸葛亮对项羽失败教训的绝好总结。

赤壁之战前夕，诸葛亮“受任于败军之际，奉命于危难之间”，冒险出使东吴，劝说孙权联刘抗曹。他之所以能够说服孙权同意与刘备结盟，就是因为他对曹军整体实力的分析是正确的，而且策略得当，语言表达的逻辑性强。曹操虽然表面上气势汹汹，但实际上他已经违背了“顺天、因时、依人”的用兵指导原则。首先，曹军远道而来，长途跋涉，为了追赶刘备，一天一夜走300里路，“强弩之末势不能穿鲁缟也”，兵法上认为这种做法“必蹶上将军”，因此，这是明显违背用兵常识的做法，可谓“逆时”；其次，北方人不习水战，而这正是孙刘联军的长项，曹军舍骑登舟，以己之短击人之长，可谓“逆天”；再次，荆州军民虽然表面上归附了曹操，但这是迫于曹操的兵势，并非心服，因此，曹军虽然人数众多，但战斗力并不强，特别是远离后方，又得不到当地人民的支持，可谓“逆人”。正因为这些客观条件的存在，诸葛亮认为孙刘联军必定能打败曹操，进面确立三足鼎立的局面。

与诸葛亮英雄所见略同，东吴水军都督周瑜认为曹操面临着诸多不利因素：曹操南下，马超、韩遂在潼关以西，对他构成严重威胁，这是他的后顾之忧；曹操舍弃惯用的鞍马，登上不熟悉的战船，同我们较量，这是舍长就短；现在正值盛寒季节，曹军草料短缺，给养不足；曹操驱使北方将士远涉江湖之间，水土不服，必生疾病。鉴于上述分析，周瑜认为，曹操此次进兵江东，是极大的军事冒险行动，因而必定要失败。赤壁之战的最后结局，正好应验了诸葛亮与周瑜的估计，说明他们二位对“顺天、因时、依人”这一用兵指导原则的真谛有着深刻的理解。

笔者在《将强》中曾说过，三国时魏国征南大将军王昶征吴失败，景王司马师为其承担责任。这到底是怎么一回事呢？

孙权去世后，魏国征南大将军王昶、征东大将军胡遵、镇南将军毋丘俭等人上书请求攻打吴国。他们3人的具体策略不同，所以司马师下诏请尚书傅嘏提出建议。傅嘏对当时天下大势进行了

有理有据的透彻分析：

从前吴王夫差战胜齐国，欺凌晋国，威慑中原各国，犹不能免除姑苏遭败亡的惨祸；齐闵公开疆辟土，兼并邻国，治地远及千里，却不能挽救国家被颠覆的命运。这些往事都说明，事情有了好的开始，并不一定有好的结果。

孙权自从打败蜀国，获取荆州后，志得意满，凶残致极。宣王司马懿和文王司马昭最先明白自取混乱必将导致国破家亡的道理，因此能够洞察韬光养晦一定实现宏图大志的策略。现在孙权已死，诸葛恪主败．如果能够免除孙权的残暴做法，使百姓减轻痛苦，得到实惠，从而使上下齐心，同舟共济，那么，即使不能因此而长治久安，至少可以凭借长江天险，得以苟延残喘。现在，王昶等三位将军分别提出各自的建议：一是舍陆登船，水路进击；二是两路并进，攻城略地；三是屯田整军，等待时机。这三种想法都是讨伐敌国的良策，只是要等到时机合適，才能取得成功；如果使用不当，那就会后患无穷。

我国自从出兵讨伐以来，已经征战3年了，敌国都知道我们的意图，因此再靠奇军进袭，已经不能成功。如今孙权新丧，他们一定会加强防守。在这种情况下，如果我军一定要水陆并进，企图将敌国一鼓而荡平，恐怕很难成功。况且孙氏政权在江东已经营60年，私自设立君臣之位，上下也能齐心协力，同甘共苦。假如诸葛恪真能消除孙权执政时的弊端和国家现存的隐患，那么，吴国崩溃的迹向也不会马上出现。现在敌人防守严密，日益警惕，使我方打听不到敌军的真实情况。在这种形势下，如果硬要强行果取军事行动，这只能是冒险邀功的行为，不是万全之策。

依我之见，最好还是实行屯田的政策，养精蓄锐，积草屯粮，免得劳师远征，使百姓负重运输。在目前形势下，这

是最重要的事务。在与敌军对峙期间，我们就可以从容谋划计策，仔细分析这些计策的得失与敌我双方的长短，而且可以识破敌军的伪诈。两国交兵时，如果以小击大，就会使百姓筋疲力尽；以贫敌富，就会使国家财穷物竭。这就是兵书上所讲的"敌逸能劳之，饱能饥之"的道理。然后，我方调兵遣将以震慑敌军，多施恩惠以招抚敌军，广设疑兵以迷惑敌军，并且选择合适的进军路线，出其不意，攻其不备。这样的话，三年之后，我军用兵就可以左右逢源，随心所欲；敌人就会冰消云散，土崩瓦解。那时，我们就可以坐收其利，安享其成。

以前汉朝历代都遭受过匈奴扰边的祸患，乃至于文臣武将早晚都在谈论此事，屡屡上书出谋划策。豪门贵戚主和，勇武将士主战。樊哙请缨率10万之众攻打匈奴，季布当面陈述出军的短处；李信领20万军队讨伐楚国，结果损兵折将大败而归。现在诸将请求带兵涉江履险，孤军深入，就会犯与樊哙、李信一样的错误。凭借陛下您的圣明贤德，文臣武将的忠贞智慧，法律明确公正，军队训练有素，如果采取万全之策，做长远打算，那么，敌人的失败是必然的。因此，《孙子兵法》中说：'屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也。'如果放弃必胜之策，而采用冒险之计，这是我所担心的事情。因此，我认为采用大军屯田威逼敌人的计策最好。

傅嘏的这篇策论，说理透彻，逻辑性强，而且富于文采，堪称杰作。但司马师并不是刘邦或刘备，没有听从他的劝告，仍派遣王昶等人征讨吴国，结果被诸葛恪率军在东关（故址在今安徽省含山县西南濡须山上，隔濡须水与七宝山上的西关相对。北控巢湖，南扼长江，为吴、魏间的要冲。南北朝时仍为军事重地）击败。

当晋武帝司马炎执政时，征南大将军羊祜率军与吴国相持。吴

王孙皓派陆逊的儿子陆抗作荆州牧，与羊祜对峙。羊祜采取加强修养德政的办法来感化吴人，每当与吴军交战，一定要约好日期再交锋，从不用诈偷袭。有一次，一位吴将的两个孩子在边境上玩耍，被羊祜的部下俘获，羊祜亲自供养他们。过了一个月，孩子的父亲以为孩子已经死了，便为他们发丧。但有一天，羊祜却派人把孩子送回来了。孩子的父亲感激羊祜的恩德，带领两个孩子前来投降。陆抗看到这种情形，就对部下说："人家一味讲德行，我们却一味地用暴力，即使不交战，我们已经输了。你们以后各自守卫疆界，不要贪求小利就行了。"他还称赞羊祜道："羊叔子比起乐毅、诸葛亮，也毫不逊色。"陈毅元帅曾经手书一副对联赠送粟裕大将：

食少事繁诸葛公，轻裘缓带羊叔子。

就是借诸葛亮与羊祜的品行来赞美他的高尚德操。

经过多年的观察，羊祜认为时机成熟了，就上表请求征讨吴国，他说："先帝顺应天时，向西平定了巴蜀，向南与东吴讲和，使天下战火熄灭，百姓安居乐业。而吴国背信弃义，使战端又起。运气天数虽然是上天授予的，但是成就功业还必须依靠人力，如果不一举消灭吴国，百姓就一刻也得不到安宁。况且这也是兴隆先帝之勋业，成就无穷之功德的极好时机。"然后，他仔细分析了双方的形势，认为总体形势对晋有利，如果采取水陆并进、全线出击的策略，一定能够灭亡吴国。

司马炎采纳了羊祜的建议，下令益州刺史王浚率军攻打吴国。王浚就在蜀地建造战船，作进攻准备。造船时砍削的木片顺流漂到东吴，建平太守吾彦捞起木片呈给孙皓，说："晋国一定有攻打吴国的计划，应当增加建平兵马。晋国拿不下建平，就不敢渡江。"孙皓不听，吾彦就锻造铁链和锥刺拦在江面，用以阻挡晋军。王浚听到这个消息，就建造大木筏，上面扎上草人，命令识水性的

人驾筏在前开辟，遇到铁链就用大火炬烧化它。除掉这些障碍后，王浚就发兵攻吴，一路势如破竹，直取石头城。孙皓见大势已去，自己绑着双手，拉着棺材来见王浚，吴国宣告灭亡。唐朝著名诗人刘禹锡写了一首《西塞山怀古》，讲述这段历史：

王浚楼船下益州，金陵王气黯然收。
千寻铁锁沉江底，一片降幡出石头。
人世几回伤往事，山形依旧枕寒流。
从今四海为家日，故垒萧萧芦荻秋。

傅嘏当年劝告司马师不要贸然出兵，是因为各方面的条件还不具备，时机还不成熟，司马师没有听从他的良言，所以导致了王昶的失败；羊祜向司马炎建议出兵伐吴，是因为各方面的条件已经具备，时机已经成熟，司马炎采纳了他的建议，所以成就了王浚的功名。

其实，“顺天、因时、依人”这三个条件中，不要说全部违背，就是违背其中的一条，也会导致失败。聪明的将领，只要认为客观上不满足其中的一条，就不会贸然采取行动。周武王就是这样的一位智者。

商朝时，西伯姬昌（即周文王）被纣王释放归国后，任用既懂文韬武略，又熟悉商朝内部情况的贤士吕尚，积极作推翻商朝的准备。他内修政理，“恩及枯骨”，笼络人心；外伐邻国，开通讨伐商纣的通路；同时，“受命称王”，号文王，为将来灭商师出有名进行准备。约公元前1070年，周文王在灭商的时机基本成熟时去世，他的儿子姬发继位，号武王。周武王为了观察各路诸侯对讨伐商纣的态度，在即位的第二年，载文王灵位兴师东进，并召天下诸侯前来会盟。兵到孟津（今河南省孟津东北），即有800名诸侯前来会盟，武王率各路诸侯军马进行渡河演习。登岸后，各首领都宣誓接受武王指挥，并建议立即进行灭商战争。武王的头

脑非常清醒，认为商朝还有微子、箕子和比干3位忠臣，而且自己的力量还不足以打败商纣，以“未知天命”为由，与众诸侯结盟后引兵西归。这就是历史上著名的武王“孟津观兵”。

“孟津观兵”对于武王在以后能够较顺利地击败纣王，从而灭亡商朝具有重要意义。首先，它是一次战略侦察，看看纣王对此次行动有何反映，而且在诸侯面前显示了自己的力量，赢得了他们的拥戴，这是此次观兵最重要的成果；其次，它是一场军事演习，为今后时机成熟时进兵讨伐商纣进行军事上的准备；再次，它也是一次局部战争动员，借此机会向天下宣告自己的意图与决心，使处于水深火热之中的商朝臣民们看到脱离苦海的希望。武王的行动可以说是既“顺天”，又“依人”，但他认为还不够“因时”，所以没有贸然采取灭商的大规模军事行动。他对形势的观察精细人微，战略战术运用得当，确实是一位具有战略头脑的杰出政治家与军事家。

“孟津观兵”过了不到两年，纣王征东夷不利，就调集全部主力东征，都城朝歌空虚，而且人心向背已经十分明显。在这种情况下，武王认为伐纣的时机已到，于是发文遍告诸侯，出兵伐纣。公元前1066年，武王联合各部落，率兵6万余人，东渡黄河，进军朝歌。消息传来，正值商军主力远在东南战场，一时抽调不及，纣王勉强拼凑了17万奴隶和战俘仓促应战。那些奴隶和战俘早就恨透了纣王，只希望他早日灭亡，根本无心与周军作战，而且在战场上，有的还调转矛头，冲击商朝奴隶主的部队，加之周军勇猛作战，纣王的部队不久就彻底溃败。纣王见大势已去，匆匆逃回朝歌，穿上宝玉衣，登鹿台自焚。百姓箪食壶浆，欢迎武王大军进人朝歌。商朝600年的统治至此结束，西周王朝宣告开始。

诸葛亮文治武功，一世英名，但北伐曹魏的大业无成，兴复汉室的壮志未酬，“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”，成为千古憾事。对于这件事，自古众说纷纭，莫衷一是。如果本着历史

唯物主义的态度来分析，诸葛亮北伐失败的根本原因是当时不具备灭掉曹魏的客观条件。首先，蜀魏战争，是两个封建地方集团之间为了维护和扩大本集团的统治利益而进行的封建兼并战争，并不是“有道伐无道”，因而也就得不到交战国双方人民群众的拥护和支持。其次，当时蜀国偏居益州一隅，人口不足100万；而魏国占有10州之地，土地4倍于蜀，人口5倍于蜀，军队也远远多于蜀国，而且众多的文臣武将更非蜀国所能企及，双方综合力量对比，蜀国明显处于劣势。再次，诸葛亮在战略战术的运用和人才的使用方面，也有一些不足和失误。最后，受地理条件的限制，军资物质难以得到及时供给，这也是北伐没有成功的一个重要原因。

总之，诸葛亮屡次伐魏而不能成功，正是由于违背了他自己所倡导的“顺天、因时、依人”的用兵指导思想所致。当然，伐魏虽然无功，也不能完全抹杀了诸葛亮对于蜀国的历史功绩，至少，从战略防御方面来讲，他的策略还是成功的。唐朝著名宰相裴度对诸葛亮这种积极的战略防御所产生的作用给予很高的评价，公元809年（唐宪宗元和四年），他在担任剑南西川节度使武元衡的节度掌书记时，写下了《蜀丞相诸葛武侯祠堂碑铭并序》，其中写道：“震叠诸夏也，不敢角其胜负，而止候其存亡”。意思是说，诸葛亮出兵北伐，魏国朝野震动，导致无人敢领兵与他较量，只盼着在他死后再与蜀国争胜。

诸葛亮去世之后，姜维继承他的遗志，屡次出兵北伐，也没有取得成功。蒋琬、费祎主政期间，对姜维的军事行动有所制约，特别是费祎，将姜维每次北伐的军队人数限制在1万人之内。费祎说过：“我们的才能比丞相差得很远，丞相北伐尚且不能成功，何况我辈！不如保国安民，谨守社稷，等待比我们更有才能的后人出现吧。如果急于和敌人决一胜负，万一失败，必将动摇国本，悔之晚矣。”应该说，费祎的头脑还是比较清醒的，不愧为诸葛亮

选定的接班人，能够正确理解诸葛亮当年以攻为守的战略意图。如果诸葛亮的北伐行动是为了报答刘备的知遇之恩而明知不可为却不得不为之的话，那么，蒋琬、费祎对北伐军事行动有所制约则是基于他们对当时客观形势冷静、正确的判断。他们二位能够正确地理解诸葛亮所主张的“顺天、应时、依人”的思想，也足以被称之为千古难得的智者。

上文中说过，蒋琬、费祎执政时，谨守边境，不轻启战端，这是一种智者的行为，因为当时蜀国的综合国力确实经不起连年战争的消耗了。在现代商战中，如果有哪一个企业家不思进取，还幻想靠着昔日的辉煌度日，那是最大的“不智”。在今天的社会里，“固步自封”是自取灭亡的代名词。

曾几何时，“大上海”是一个多么迷人的字眼，“上海货”就是中国的名牌，是高质量、高信誉的同义语。提起当年的“四大件”——凤凰自行车、蝴蝶缝纫机、上海手表和红灯收音机，老百姓恐怕还会记忆犹新吧。有一位上海人自我调侃说：“上海人也许没有好名声，但上海货却誉满全国。”那时的上海是全国工业品的供货中心，上海产品的市场占有率曾高达 60%。然而，进入 80 年代以后，上海货风光不再，优势趋弱。根据市场调查，1995 年沪产彩电销量为 111.77 万台，1996 年下滑到 42.6 万台，不及长虹、康佳、TCL 一家企业的零头，产销量曾雄居全国之首的金星彩电的市场占有率惨跌到 1.1%，聊胜于无！尽管近年来有所回升，但实在难与大牌厂家相抗衡。全国彩电、冰箱、洗衣机、空调的前 3 名中，没有一家是上海的；电风扇、微波炉、冰柜等，则更不值一提，只是红心牌电熨斗还算是为上海家电业保全了一点“面子”，全国市场占有率超过 50%。现在，上海产品在全国各地的平均市场占有率已经不足 10%。

面对此情此景，我们不禁要问：“上海货”到底怎么了？上海名牌衰落的最主要原因恐怕还是上海人观念的“衰落”。历史曾留

给上海工业过多的辉煌，“上海货”似乎有一种与生俱来的“龙头老大”的地位，于是，“老大朝南坐”的观念根深蒂固，因为他们相信上海雄厚的技术实力和“上海货”的市场效应。不幸的是，在80年代受旺盛需求下的卖方市场的鼓舞，全国上百个电视机厂、冰箱厂之类的重复建设，使得90年代出现了生产能力过剩，出现了买方市场，尤其是家电市场的竞争呈白热化状态。本来是机遇与挑战并存，但自我感觉良好的上海没有意识到这种咄咄逼人的挑战气氛，仍旧在固步自封地吃老本，结果上海的家电企业没有像长虹那样拼力扩张，没有像康佳那样四处兼并，没有像新飞那样砸碎自己不合格的冰箱以求质量，也没有像海尔那样追求“真诚到永远”的一流的售后服务。人才济济的上海在中国历来是最能紧跟国际潮流的“洋务派”，然而，在风起云涌的新技术革命面前，上海竟显得出奇的平静，没有出现“北大方正”、“联想”式的高科技企业。上海仅各高等院校就有6万名高级技术人才，但1400家高科技企业的销售总额仅为42亿元，面北大方正一家就达44亿元。

没有规模，不上档次，不抓质量，不发挥潜在的人才优势，这不正是“逆天、逆时、逆人”吗？由此观之，上海的“名牌”消失，也就是情理之中的事了。

当然，上海毕竟还是“大上海”，仍有一些畅销全国的名牌产品，例如占全国半壁江山的桑塔那轿车等，依然保持着很强的竞争力；还有被国家经贸委确定为重点扶持早日进入世界制造业“500强”的候选之“星”。不过，上海还得靠自己的实力，不能靠所谓的“扶持”。历史证明，凡是人为“扶持”起来的事物，其生命力都不会长久，唯有挽起袖口，靠自己踏踏实实的苦干加巧干，才会打牢根基，经得起折腾。“江山代有才人出，各领风骚数百年”。可以断言，即使上海人使出天大的本事，“上海货”也难以重现80年代以前“独霸天下”的辉煌了。况且，以前那种“上海

货”一家独秀的局面，也不利于中国地区经济的平衡发展。正因为如此，上海市政府明确今后的发展战略要打“中华牌”，这是极其有远见的明智之举。诚如是，则“大上海”还会是“大上海”。

“智用”要求当权者具备三方面的才能：首先要从多方面、多角度观察客观存在的事物，对其本质特点具有透彻的了解与掌握；其次要正确判断出事物发展变化的趋势与方向；最后还要不仅学会顺应形势，更重要的是能够因势利导，使它朝着自己希望最好的方向发展。最后一点尤其重要，正象战国时期法家学派的代表人物韩非说的那样：如果等待好形势出现，那么几千年等不出尧舜来；如果好形势一直存在，那么几千年也不会出一个桀纣。有一个例子，一家公司派两个卖鞋子的推销员到非洲去，一个打电报回来说，不用往非洲卖鞋子，因为这里的人根本就不穿鞋子；另外一个人在电报里说，这里存在着广阔的鞋子市场，因为这里的人还没有鞋子穿。那么，这个形势究竟孰好孰坏，公司下一步的决策何去何从，唯有“智者”才能做出回答。

十五、不 陈

以力服人只是权宜之计，以德服人才是长久之策。但是，“不陈”并不是不重视实力，而恰恰相反，“不陈”的后盾正是实力，而不是单纯依赖道德的力量或者侥幸的心理。主张“非攻”的墨家代表人物墨子，并不是靠他的思想与口才，而是靠他的守城之法折服公输般与楚王的。

【原文】

古之善理者不师，善师者不陈，善陈者不战，善战者不败，善败者不亡。昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业，至老不相攻伐，可谓善理者不师也。若舜修典刑，咎繇作士师，人不干令，刑无可施，可谓善师者不陈。若禹伐有苗，舜舞干羽而苗民格，可谓善陈者不战。若齐桓南服强楚，北服山戎，可谓善战者不败。若楚昭遭祸，奔秦求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。

【译文】

古时候善于治理国家的人不动武，善于动武的人不去布阵，善于布阵的人不去交战，善于交战的人总能取得胜利，万一打了败仗，也能妥善收拾残局，不至于遭到彻底灭亡。古时圣贤治理天下，使百姓安居乐业，至死也不相互攻打，这就是所谓善于治理国家的人不动武。虞舜制定各种法典，他的大臣皋陶掌管刑狱，由于治理得法，人们并不触犯法令，所以刑法也无处可施，这就是所谓善于动武的人不去布阵。大禹讨伐有苗部落，虞舜挥舞着干楯和羽扇，只是摆出一个阵式，并没有真正交战，有苗部落就归顺了，这就是所谓善于布阵的人不去交战。齐桓公向南征服了强大的楚国，向北战败了骠悍的山戎，这就是所谓善于交战的人总能取得胜利。楚昭王被吴国打败后，遭

鞭尸之辱，大臣申包胥到秦国搬取救兵，最终战胜吴军，报仇复国，这就是所谓即使打了败仗也能妥善收拾残局，不至于彻底灭亡。

【解读】

本篇中的“陈”通“阵”，即摆出交战的阵式。诸葛亮在本篇中对《孙子兵法·谋攻篇》中的一些主要观点进行了解释，着重阐述了两层意思，一是说明谋略的重要性，二是说明事物发展变化到一定程度时就会向相反的方面转化，因面闪耀着辩证唯物主义的思想火花。

所谓“谋攻”，就是运用谋略战胜敌人，具体地讲，就是以政治攻势为主，以军事打击为辅。孙子主张：

> 百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已……。故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

意思是说，百战百胜，还不算是高明中最高明的；不经交战而能使敌人屈服，才算是高明中最高明的。因此，上策是挫败敌人的战略方针，其次是破坏敌人的外交政策，再次是消灭敌人的有生力量，下策才是攻打敌人的堡垒城池。攻城的办法是不得已才使用的……。因此，善于用兵的人，勿需依赖硬拚而使敌人的军队屈服，未必通过强攻而将敌人的城堡占领，更不是凭借久战而把敌人的国家毁灭，必定要以稳妥可靠的战略战术获得全面的胜利，从而在军队没有受挫的情况下就实现预期的目标，这就是谋攻的基本原则。

诸葛亮对孙子思想的理解，既立足于战争，又超越于战争，而且认为，以高明的方略治理国家，从而使得国泰民安，较之于获得战争的胜利更为重要。只有在国家政治清明时，才能“人不干令，刑无可施”；也只有在道德教化及于外邦时，才能不依靠武力而使邻国臣服。道德的力量有时要远远强于法律和武力，因为它的包容性很强，不至于对外物造成较大的损害，更能对世人产生深远的影响。因此，以力服人只是权宜之计，以德服人才是长久之策。要想做到以德服人，需要很高明的治国方略，而且国君所起的作用非常重要，大禹和虞舜等古代圣贤就是这方面的楷模，诸葛亮对他们的文治武功推崇备至。

诸葛亮在本篇中除了强调政治道德感化力量的重要性外，也没有忽视具体策略运用得当的必要性，即“善战者不败，善败者不亡”。通过他所列举的齐桓公与楚昭王这两个例子，还揭示出一个事物运动变化发展的深层次的规律：物极必反。

公元前 685 年，齐国国君无知被杀。当时流亡在莒国的公子小白与流亡在鲁国的公子纠，都想回国继承君位。小白抄小路抢先一步回国，继承了君位，称为齐桓公。他在鲍叔牙的力荐下，任用管仲为相，尊称他为“仲父”，并且诏告文武百官：“国家大政，先告仲父，次及寡人，有所施行，一凭仲父裁决。”管仲任齐相后，用寓兵于民的组织制度，组建成一支战斗力很强的军队。公元前 680 年，齐在鄄（今山东省鄄城县北）与宋、陈、卫、郑会盟，开始称霸诸侯。

公元前 664 年，山戎族侵扰燕国，齐桓公应燕庄公的请求，以“尊王攘夷”为口号，亲率大军北征，与燕军配合，击败山戎，保卫了燕国，还把原来山戎盘据的地区交给燕国。燕庄公非常感激，就在齐桓公撤军回国的时候，一送再送，不知不觉进人齐国境内 166 里。齐桓公问管仲：

“礼义上是否规定诸侯相送一定要出国境？”

“不是天子不出国境。”

“既然如此，燕君是因为敬畏我才出境相送，这不符合礼的规定，我担心后世会认为我因帮助了燕君而有意欺侮他。”

于是，齐桓公下车让燕庄公反车而还，并且把燕庄公所到的齐国境内 166 里的土地全部割送给燕国，还挖沟作为国境，然后才离去。中原各诸侯听到齐桓公救燕不但没有侵占一寸土地，反而送给燕 166 里的土地，从此既畏惧齐军的威严，又仰慕桓公的仁德。

公元前 661 年，狄人进掠邢国，次年，灭亡卫国。齐桓公联合宋、曹两国军队，大败狄人，“存邢复卫”。中原各国都称颂齐桓公，乐于尊他为霸主，出现了“九合诸侯，莫不乐听；扶兴天子，莫不劝从”的局面。这时，南方楚国国力日强，向中原发展，屡次进攻郑国。齐桓公转而向南，联合中原诸国攻楚。在强大的军事打击下，楚被迫求和，联军与楚在召陵（今河南省偃城东）结盟后退回，中原地区也因而得到暂时的安定。

齐桓公的霸主地位维持了 36 年之久，管仲去世之后，他逐渐忘记了管仲的临终遗言，起用易牙、竖刁和开方三个小人，朝政渐渐被他们控制。公元前 643 年，齐桓公病重，这三人将他隔离在寿宫，活活将其饿死，尸体在床上摆了 67 天，皮肉完全腐烂，蛆爬到门外，地上尸水横流，臭气冲天。齐桓公从死到葬，前后将近拖了一年。

诸葛亮在本篇中所说的“楚昭遭祸”实际上讲的是“伍子胥鞭尸”的故事。

楚平王时，辅佐太子的太傅伍奢遭太子建原来的少傅费无忌的陷害，被平王关押起来，太子建听说后投奔宋国。伍奢有两个儿子，一个叫伍尚，一个叫伍员（即伍子胥），都很有才干。为了斩草除根，无忌向平王建议，将这二人一起杀掉，以绝后患。平王便派人去召伍尚兄弟，对他们说：“你们来，饶你父一命；你们

不来，就杀了你父。”

伍尚听了，马上准备动身去救父亲。伍子胥说：“平王召我们兄弟，并非要饶我父不死，是怕我们逃脱后报仇。如果父亲死了而儿子还没有死，这就不是父亲的儿子了；而父子一块死了，今后就不能辨明是非，也无法报仇。还不如从长计议，暂到他国等待时机，干一番惊天动地的大事以成就英名。”伍尚说：“你走吧，你如能报杀父之仇，我死也瞑目了。”伍子胥于是逃跑了。

伍尚被解到都城后，果然和父亲伍奢一道被杀。伍子胥经过无数艰难险阻，来到吴国，帮助公子光夺得吴国王位，他就是春秋后期著名的吴王阖闾。伍子胥因功被任命为行人，负责对外事务。

公元前506年，吴国联合唐、蔡两国，在孙子的指挥下，对楚国发动了全面进攻。孙子用兵神速，指挥联军五战五胜，所向披靡，直捣楚都郢（今湖北省江陵县），楚昭王带着妹妹和部分大臣仓皇出逃，辗转来到隋国（今湖北省隋县）。吴军听说楚昭王到了隋，即发兵围攻隋，并给隋王送去一封信，劝其交出楚昭王。隋王把楚昭王藏匿起来，给吴军回信说，楚昭王只呆了一天就走了，不知投奔何处。伍子胥到处搜寻楚昭王，没有找到，盛怒之下，掘开楚平王的墓，拖出尸体，用九节钢鞭对尸体抽打了300下，然后用左脚踏着尸体的腹部，用右手挖出眼珠，以报杀父之仇。这就是历史上有名的“伍子胥鞭尸”的故事。对于楚昭王而言，则是“鞭尸之辱”。

伍子胥觉得鞭尸还不能雪恨，一定要找到楚昭王，把楚国彻底灭亡。正当楚国危在旦夕之际，躲在山中的楚臣申包胥逃到秦国告急，哀求秦国出兵相救。秦哀公有顾虑，不愿出兵。申包胥便站在秦廷上大哭，一直哭了七天七夜，哀声不绝。秦哀公为申包胥的忠心所感动，说：“楚王虽然残暴，但想不到有此忠臣，楚不会被灭亡的。”于是发500辆兵车，救援楚国。楚昭王也收拾残

余军队，与秦军配合反击吴军，并取得胜利。两年之后，吴王再派太子夫差率军攻楚，夺取了楚的番邑，迫使楚国迁都。

诸葛亮在本篇中引用上述两段历史故事，表面上是称颂齐桓公和楚昭王，实际上是在推崇管仲、孙子、伍子胥和申包胥等人，他们才是真正的“善战者不败，善败者不亡”的典型代表。齐桓公之所以能够“北服戎狄，南威荆楚，九合诸侯，一匡天下”，成为春秋时期第一位霸主，而且在一定程度上保护了中原地区的先进文化，主要得益于管仲的辅佐。诸葛亮在未出茅庐时常常“自比管、乐”，可见管仲在他心目中的地位是何等的高大，对他的影响是何等的深远。此外，深富韬略的伍子胥、精通兵法的孙子和忠心体国的申包胥等人，也是诸葛亮心目中的榜样人物。

通过全面考察上述两段历史故事，我们可以看到，事物在运动变化发展过程中，往往会走向它的反面。齐桓公在没有即位之前，多年流亡在外，其日子肯定不怎么好过。他后来回国继承王位，在管仲的辅佐下，成就霸业，壮志得酬，并且维持霸主地位达 36 年之久。管仲去世后，他就渐渐忘记了昔日遭受的磨难，爱听顺耳之言，沉湎声色之乐，由一位圣明之主沦落为昏庸之君，结果连自己的尸体都不能得以保全。再看楚昭王，由于他父亲的残暴，使他受到牵连，被吴军一路追杀，要不是隋王的保护，差一点就被报仇心切的伍子胥彻底消灭了。只是楚国还有申包胥这样一位前无古人、后无来者的绝代忠臣，以一种亘古未见的特殊方式搬来救兵，加之楚军的残兵败将成为“哀兵”，楚昭王当年对百姓也曾有过“当房而立”之恩，因此，全军将士誓死与吴军决战，侥幸得以取胜，才没有遭致彻底亡国之祸。但好景不长，由于综合国力受到很大削弱，两年之后，就在吴军的打击下，被迫迁都。对楚昭王来说，这种“迁都之耻”也并不比“鞭尸之辱”更好受一些。

上述“当房而立”之恩，说的是有一年冬天，楚昭王站在房

子中间，脸上露出寒冷之色，他说："我早晨饿的时候，还喝了两杯酒，现在穿着好几层裘皮大衣，尚且觉得寒气袭人，那些普通百姓又将如何呢？"于是，下令"出府之裘以衣寒者，出仓之粟以赈饥者。"老百姓都感念他这种恩德，所以这次在吴军的强大进攻面前，楚军将士同仇敌忾，奋勇拚杀，得以避免亡国之灾。西汉的著名政论家贾谊评论道："昭王乃复，当房之德也。"就是说楚昭王之所以能够复国，这是当年他对百姓的恩德起了作用。

我们从上述故事中应当受到什么样的启发呢？诸葛亮已经给我们提供了答案："不陈"。"不陈"就是不凭借强权与势力，而是要靠道德的感化，靠"不战而屈人之兵"，只有这样，胜利才能得到巩固，功绩才能得以保全。齐桓公本来与管仲有一箭之仇，但在鲍叔牙的劝导下，他不计前嫌，重用管仲，这就使得管仲对他的德行由衷感佩，遂尽心竭力辅佐他成就霸业。齐桓公后来也是由于失德而不得善终。楚平王不讲道德，任用奸臣，逼反了伍子胥，最终还要遭受"鞭尸之辱"，得到了应有的报应。楚昭王当政，由于对百姓还能够有所体恤，因此还没有完全亡国。申包胥到秦国搬取救兵，也是靠着他的品德感动了秦王。这些事例充分证明，只有努力修政理、从教化、正风俗，才是保证国家长治久安的良策，也才能真正做到"善战者不败，善败者不亡"。

那么，诸葛亮所主张的"不陈"，是不是不重视实力呢？"不战"真能"屈人之兵"吗？不是的，恰恰相反，"不陈"的后盾正是实力，而不是单纯依赖道德的力量或者侥幸的心理。《孙子兵法·九变篇》中讲："无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。"意思是说，不要寄希望于敌人不会来，而要依靠自己做好了充分准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。"墨翟智胜公输般"的故事，就是说明这个道理的。

墨子，名翟，宋国人。他曾经担任宋国的大夫，"外治经典，

内修道术”，著有《墨子》10篇，主张“非攻”。公输般，即鲁班，是我国历史上有名的能工巧匠，据传是木匠行业的鼻祖。墨子听说公输般为楚国制造云梯，作为进攻宋国的器械，于是就连续走了七天七夜来到楚国的都城，去见公输般。公输般问：“先生有何见教？”墨子说：“北方有人欺侮我，我想请您帮我杀了他。事成之后，我送给您1000两黄金。”公输般听了此话很生气，断然拒绝道：“我是讲仁义的，不会随便杀人。”墨子说道：“我在北方听说您正在制造攻打宋国的云梯，请问先生，宋国有什么罪呢？我们的土地不广，不能满足人民的生活需要，而楚国正好相反，却要进攻宋国，这不能叫做智；宋国无罪，而楚国却要进攻，这不能叫做仁；你明明知道这个道理，却不向楚王说清楚，这不能叫做忠；你即使向楚王争辨了，但没有说服他，这不能叫做强。”

墨子的一番道理说得公输般心服口服，点头称是，他回答说：“这不是我所能决定的事情，你去对楚王说吧。”于是两人一同去见楚王。墨子见到楚王后，对他说：“假如这里有一个人，放着自己雕花彩饰的车子不坐，看见邻居有辆破旧车子就想去偷；放着自己绣花缎子的衣服不穿，看见邻居有件粗布短袄就想去偷；放着自己的白米肥肉不吃，看见邻居有点糟糠就想去偷。这算是一个什么人呢？”楚王回答说：“他一定是害了偷窃病。”墨子进一步说道：“楚国的土地方圆5000里，宋国只有500里，就好像漂亮车子与破旧车子相比。楚国有云梦这样的好地方，里面盛产珍奇异兽；长江、汉水的水产又那么丰富，天下无比。宋国真像人们所说的那样，是个连兔子、鲫鱼都没有的地方。这就好像白米肥肉与糟糠相比。楚国有各种名贵的木材，宋国却没有大树，这就好像绸缎衣裳跟粗布短袄相比。我认为大王要攻打宋国，就跟那个害偷窃病的人一样。”墨子的一番言辞，使楚王无言以对，表示同意他的说法，只是说公输般既然已经造好了云梯，因而不得不攻宋。

为了彻底说服楚王，墨子当着楚王的面，与公输般斗起攻守的法术。墨子解下衣带作为城墙，用小木条作为攻城的器械。公输般设计了9种攻城的方案，被墨子一一化解。公输般攻城的器械用完了，而墨子守城的方法还有。公输般说："我知道怎样对付你了，只是不想说。"墨子回答说："我也知道你对付我的方法，我也不想说。"楚王不明白他俩的意思，墨子就告诉他："公输先生的意思，只不过是要把我杀掉，这样的话，宋国就守不住城池了。但是，我的弟子禽滑厘等300人早已拿着我设计的守城器械等待楚国的进攻呢。您虽然可以杀掉我，但不能断绝宋国守城的方法。"面对这种状况，楚王只好打消了进攻宋国的念头。

这个故事正是阐明了"不陈"的真谛。如果墨子没有一整套对付公输般攻城的方法，不论他怎样能说会道，也不管他如何正义凛然，恐怕很难阻止楚国进攻宋国。

毛泽东在1917年4月所写的《体育之研究》一文中，有这样一段话：

> 耶苏（指基督教创始人耶稣）不幸以冤死；至于摩诃末（指伊斯兰教创始人穆罕默德），左持经典，右执利剑，征压一世，此皆古之所谓圣人，而最大之思想家也。

耶稣因犹大出卖，被统治者钉死在十字架上，成为受难者的代表。穆罕默德"左持经典，右执利剑"，颇有一点"合之以文，齐之以武"的意味，他手执利剑传播教义，看起来很滑稽，实际上反映了"凡文事必有武备"的思想。说到底，宗教是统治阶级的一种御用工具，广义的政治意义远远大于狭隘的道德与文化意义，西方国家千百年来发生长期的宗教战争，就是一个明证。1998年6月28日，美国总统克林顿游览长城，中国长城学会秘书长董耀会专门向他介绍长城。董耀会援引明代与蒙古讲和——"隆庆议和"的故事，说明长城作为防御性的军事工程，为长城内外的

和平与安宁作出过重要贡献，并且强调说：“只有不想打仗的人，才修长城。”这话很有哲理，道出了“和”与“战”的辩证关系。有这样两句诗：

为了世界上不再有战争，
我们不得不拿起了枪。

这是对孙子所主张的“无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”的最好注解，也是诸葛亮在本篇中所要表达的深层次含义。

十六、将　诚

"揽英雄之心，总文武之道"是最基本的管理原则。纵观古今中外，没有哪一位有成就的军事家不重视从思想上建军，也没有哪一支军队没有严格的纪律而打胜仗。世界上许多有成就的企业家也无不秉承这种指导思想，认为人的发展是企业发展的基本动力之一，企业的发展最终取决于人的创造精神的发挥。

〖原文〗

书曰："狎侮君子，罔以尽人心；狎侮小人，罔以尽人力。"故行兵之要，务揽英雄之心，严赏罚之科，总文武之道，操刚柔之术。说礼乐而敦诗书，先仁义而后智勇。静如潜鱼，动如奔獭，丧其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓，退若山移，进如风雨，击崩若摧，合战如虎。迫而容之，利而诱之，乱而取之，卑而骄之，亲而离之，强而弱之。有危者安之，有惧者悦之，有叛者怀之，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆之，获财者与之。不倍兵以攻弱，不恃众以轻敌，不傲才以骄人，不以宠而作威。先计而后动，知胜而始战，得其财帛不自宝，得其子女不自使。将能如此，严号申令，而人愿斗，则兵合刃接而人乐死也。

〖译文〗

《书经》上说："怠慢品德高尚的人，就不能使他们尽心；轻视地位低下的人，就不能让他们竭力。"因此，得领统帅军队所遵循的基本原则，就是务必笼络英雄豪杰的内心，严明奖赏惩罚的条例，贯彻文武结合的方针，运用刚柔相济的策略。敦促将士学习钻研《礼记》、《乐记》、《诗经》和《书经》等儒家经典著作，鼓励他们发扬光大仁爱、节义、智慧和勇敢等圣贤优良传统。在指挥作战方

面，要使士兵在安静时好像鱼在水底潜伏那样一动不动，行动时犹如獭在陆地奔跑一般快捷如飞；隔断敌人的相互联系，摧毁他们的精锐兵力；用挥动旌旗来相互联络，以鸣锣击鼓来传递号令；撤退时仿佛大山移动那样稳健，进攻时恰似暴风骤雨一般猛烈；以摧枯拉朽之势击溃敌人，像饿虎扑食一般围歼敌人。在与敌人对峙期间，敌人急迫，就从容对待它；敌人贪婪，就以利引诱它；敌人混乱，就乘机攻取它；敌人谨慎，就逐渐骄纵它；敌人团结，就挑拨离间它；敌人强大，就设法削弱它。在对待部下方面，有人危险，就要使他们安全；有人惧怕，就要为他们壮胆；有人反叛，就要劝他们归正；有人冤枉，就要替他们昭雪；有人强横，就要逼他们收敛；有人羸弱，就要对他们扶持；有人献计，就要与他们亲近；有人谗谤，就要令他们停止；有人缴获，就要给他们奖赏。在将领自我修养方面，不使用双倍兵力去攻打弱敌，不凭仗人多势众而轻视敌人，不自视才能超群就傲慢同僚，不因为受到宠爱便作威作福；传作战计划制定周密后再付诸行动，在确信自己能够取胜时才开始作战；在战斗结束后，得到财物而不独自占有，抓获俘虏而不归己役使。如果将领能够像到这些，法令自然就会严明，因此，将士们在短兵相接的战场上就会奋勇杀敌，不惜为国捐躯。

〖解读〗

本篇的核心是“揽英雄之心，总文武之道”，这不仅是对将领的要求，也是所有政治家与企业家应该遵循的基本管理原则。

“揽”的目的是为了招贤纳士，“总”的目的是为了更好地发挥他们的作用，“总”的过程也就是“揽”。《孙子兵法·行军篇》中对“揽”和“总”的具体方法以及二者的关系有精辟的阐述：

> 故合之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

意思是说，要以怀柔宽仁的手段统一士兵的思想，用严厉明确的纪律规范他们的行为，这样就必定能够获得部下的敬畏和拥戴。如果平时能够使命令得到贯彻执行，那么，在指挥士卒时，他们就会服从；如果平时不能够使命令得到贯彻执行，那么，在指挥士卒时，他们就不会服从。平时能够使命令得到贯彻执行，说明将领同士卒之间相处融洽。孙子这段话的含义就是要求将领首先在思想上建军，其次要严格执行纪律，将两者有机结合，就可以造就一支战无不胜、攻无不取的威武之师。

诸葛亮在本篇特别强调要敦促将士学习钻研《礼记》、《乐记》、《诗经》和《书经》等儒家经典著作，这是他们发扬光大仁爱、节义、智慧和勇敢等圣贤优良传统的重要思想基础。司马迁在与上大夫壶遂辩论时指出：

> 《易》著天地、阴阳、四时、五行，故长于变。《礼》经纪人伦，故长于行。《书》记先王之事，故长于政。《诗》记山川溪谷、禽兽草木、牝牡雌雄，故长于风。《乐》乐所以立，故长于和。《春秋》辨是非，故长于治人。是故《礼》以节人，《乐》以发和，《书》以道事，《诗》以达意，《易》以道化，《春秋》以道义。

司马迁在这里所说的长于变、长于行、长于政、长于风、长于和、长于治人，以及节人、发和、道事、达意、道化、道义等，是从六个方面指出了儒家经典《诗经》、《书经》、《礼记》、《易

经》、《乐记》、《春秋》的特点和主旨。唐代大文学家柳宗元在《答韦中立书》中也谈到自己是怎样从经典中汲取写作营养的：

> 本之《书》，以求其质；本之《诗》，以求其恒；本之《礼》，以求其宜；本之《春秋》，以求其断；本之《易》，以求其动；此吾所以取道之原也。参之谷梁氏，以厉其气；参之孟、荀，以畅其支；参之庄老，以肆其端；参之《国语》，以博其趣；参之《离骚》，以致其幽；参之太史公，以著其洁；此吾所以旁推交通而以为之文也。

诸葛亮作为一位政治家与军事家，当然也认识到这些经典著作所具有的重要价值，因此，他主张将士们要经常研习这些著作并加以实践，以便提高自身的修养，逐步积累知识与才能。这是从思想上建军的重要条件。

纵观古今中外，没有哪一位有成就的将领不重视从思想上建军，也没有哪一支军队没有严格的纪律而打胜仗。毛泽东在井冈山时期，就把在思想上建军放在重要的地位。他在《井冈山的斗争》一文中指出："红军士兵大部分是由雇佣军队来的，但一到红军即变了性质。首先是红军废除了雇佣制，使士兵感觉不是为他人打仗，而是为自己为人民打仗。""经过政治教育，红军士兵都有了阶级觉悟，都有了分配土地、建立政权和武装工农等项常识，都知道是为了自己和工农阶级而作战。因此，他们能在艰苦的斗争中不出怨言。"在制度上，"红军所以艰难奋战而不溃散，'支部建在连上'是一个重要原因。"通过思想政治教育，红军战士的阶级觉悟提高了，明白了为谁打仗的道理，军队的战斗力也就逐渐提高了。除此而外，红军在初创时期，就制定了严格的纪律，例如规定部队对待群众要说话和气，买卖公平，不拉夫，不打人，不骂人。1928年春又规定了三项纪律：第一，行动听指挥；第二，不拿工人农民一点东西；第三，打土豪要归公。1928年夏提出了六

项注意：一、上门板；二、捆铺草；三、说话和气；四、买卖公平；五、借东西要还；六、损坏东西要赔。1929年以后，毛泽东又将三大纪律中的“不拿工人农民一点东西”改为“不拿群众一针一线”；“打土豪要归公”改为“筹款要归公”，后来又改为“一切缴获要归公”。对于六项注意，增加了“洗澡避女人”和“不搜俘虏腰包”两项内容，以后又几经修改，遂成为今天的《三大纪律、八项注意》。这些纪律，曾经是红军以及后来的八路军、新四军、人民解放军政治工作的重要内容，对于人民军队的建设，对于正确处理军队内部关系、团结人民群众和确立人民军队对待俘虏的正确政策，都起了伟大的作用。人民军队之所以能够从无到有、从小到大、从弱到强，都是我党和毛泽东正确的建军思想的结果，也是“揽英雄之心，总文武之道”的带兵指导思想在人民军队中进一步发扬光大的具体体现。

世界上许多有成就的企业家也无不秉承“揽英雄之心，总文武之道”的指导思想，认为人的发展是企业发展的基本动力之一，企业的发展最终取决于人的创造精神的发挥。美国著名的钢铁大王卡内基说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部拿走，但只要保留我的组织和人才，那么，四年之后我仍将是一个钢铁大王。”在卡内基看来，能够拥有一支高素质的员工队伍，是自己事业成功的最重要的资本。日本松下公司的创始人松下幸之助曾对员工说：“如果人家问你，公司生产什么？你应该说，首先是造就人才的。”松下先生的观点实际上揭示了日本式管理的最大特点，也是其最成功之处，那就是引入了“人心化管理”。

所谓“人心化管理”，就是强调与揭倡对人性的管理。这种管理方式的核心内容，就是认为企业构成因素中最主要的因素是人，人决定了企业的成败。由于时空的变化，人的需求也会随之变化。为符合不同人的需求，必须了解人性，并且采取不同的方式，使得在不同的空间与时间里，能够有效地激发人的最大潜能，并且

加以合理应用，以求得最佳效果。可以说，这种“人心化管理”的本质就是“揽英雄之心”的带兵指导思想在企业管理中的具体体现。

尽管西方国家与中国和日本这样的东方国家传统文化不同，但其管理原则是一致的，都十分重视“攻心为上”的经营思想。麦当劳的成功经营之道，就很值得我们借鉴。麦当劳在全世界有 2 万多家分店，目前几乎 3 分钟就有一家分店开业，在我国共有 17 个城市开了分店。在北京，几乎在所有繁华的商业街，都能看到麦当劳那个红底黄字的鲜艳招牌。到 2003 年，麦当劳预计在北京开设第 100 家分店。在饮食文化历史悠久的中国，麦当劳这个简单的西洋食品何以发展得如此火爆，如此势不可挡？究竟靠什么经营妙方？一言以蔽之：是靠着人的奋斗创造出来的。麦当劳的人事管理哲学就是把人看作企业最重要的财富，尊重和关心每一位员工，给每个员工创造发展自己的机会。麦当劳把用于人身上的资金叫做投资而不作为成本，这是因为他们的经营思想是“只有投资才有产出，人的潜力是不可估量的。”麦当劳用人的唯一原则就是希望每一位员工都是赢家，每一个人都有一种成就感，这对公司与个人都有利。

从麦当劳的成功经验中，我们可以得到以下启示：

一是企业领导对企业的兴衰成败起着至关重要的作用。诸葛亮十分重视与强调将领对军队的重要性，从不同的侧面反复告诫将领要加强自身各方面的修养。企业领导对于企业的重要性，与将领对于军队的重要性是一样的。我国有些企业领导总是羡慕国外企业职工的敬业精神，却从不想想这背后的原因，也不愿意将自己和国外的企业领导进行比较。他们总觉得自己员工的素质差，有情绪，不好管，等等，好象毛病都出在员工身上，自己却没有什么责任。北京麦当劳共有员工 2900 多人，外籍员工只有 4 人。难道他们是特殊的中国人吗？其综合素质都比中国其他企业的员

工高出一截吗？其实，企业领导的作用正如一位日本企业家所说："领导对于员工如同空气"。这是以形象的说法，揭示出领导对企业兴衰成败的极端重要性。人们在日常生活中一刻也离不开空气，但却不会注意到空气的存在，更不会感觉到空气的压力。松下公司的《管理心得》中讲：

> 物之前先有人，人之前先有心，并非人造物，实为心造人，心造物。心为何物？有如投石于静水，以钟槌击钟。水未知石之大小，钟难量钟槌之强弱，然一经接触即产生反响，或大或小，深远非人智慧所能测。问物前，应先问心，问心前，应先问吾心。吾暗中投石，唯有到达心底，方可越时空而扩展。不顾人心，谈何管理！

企业领导是企业的当家人，是重大问题的决策者，是企业人才之首，一定要深刻理解"能自治然后可以治人，能治人然后人为之用"的道理，特别是当企业碰到困难时，企业领导更应该多从自己的经营思想和管理方式上找找原因，这也是本篇的现实指导意义所在。

二是机制并不是万能的，而且好机制的推行也主要靠企业领导。过去，我们一说到什么不好的现象，总是说"由于林彪、'四人帮'的干扰和破坏"。粉碎"四人帮"已经20多年了，人们虽然不再提这个话茬儿了，但总能找到别的理由，经营机制就是其中的一条。现在人们一提搞活国有企业，就谈转变经营机制，似乎不改变机制，什么也干不了。于是，经营不好怪机制，效益不高怪机制，决策失误怪机制，甚至发生事故也要怪机制，把机制当作一个无底的筐，似乎所有的问题都可以往里装。麦当劳的成功经验说明好的机制对于企业经营成功非常重要，但是，机制是唯一的因素吗？是不是机制好了，企业就一定会好呢？从总体上讲，欧美和日本等国家的企业经营机制是否比我们好一些呢？如

果是这样，他们就不应该有倒闭企业。可是，事实上，他们天天都有企业和银行倒闭，例如日本八百伴集团公司和山一证券公司不就倒闭了吗？过去常常说“亚洲四小龙”的机制如何如何好，我们的企业搞不好，主要是没有人家的那一套机制，但东南亚一场金融危机，使这些国家的经济建设成就倒退了20多年，这又是为什么呢？

其实，市场竞争中优胜劣汰的规则是永恒的，企业的经营机制不是成功与否的唯一条件。作为一个微观的企业，当宏观的机制不能为自己所左右时，仍可以通过其它可控手段来谋求企业的进步和发展，例如领导率先垂范、决策果断以及管理严格等等。当然，这里并不是否认机制的重要性，即使要确立某种可行的机制，也要靠领导的指导思想正确，措施得力，执行坚决。离开这些条件，任何好的机制也不会从天上掉下来，更不会自然起作用。例如，股份制在西方发达国家中被广泛采用，效果也很好，但是不是我国的国有企业只要一实行股份制，所有的问题都会因刃而解呢？如果不是扎扎实实地抓经营管理，只在这方而下功夫，根本不会出现“一股就灵”的局面。

三是吸引人才不能只靠优厚的待遇。在社会经济迅猛发展，人们生活水平日益提高的今天，仅仅满足物质生活的需求已经远远不够。一个人需要的不仅仅是钱，还需要良好的工作环境，未来的保障，事业的发展，个人能力的发挥与锻炼以及成就感等，这就需要企业去认知他们。企业需要人才，人才成就事业，用理想和事业吸引人才，才是最有效的“揽英雄之心”的方式，只用高薪是留不住人才的。古人讲：“士为知已者死。”企业要想真正有效地使用人才，主要在于得到员工的心。“攻心为上”这一管理法则适用于任何群体，军队是这样，企业也是这样。我们经常看到这样的企业：领导者很有能力，但不能服人，原因是其“无德”，这样的企业往往搞不好；反之，有些企业的领导者才能水平并不

高，却能调动起员工的积极性，这样的领导是好领导，换言之，这样的领导很会“揽英雄之心”。与西方人崇尚能力主义不同，中国人一向认为“人之情，服于德而不服于力”，这就是我们的传统与国情。企业领导只有谦虚谨慎，以身作则，处处为员工作出表率，才能上行下效，彼此感应，进而产生“揽英雄之心”的效果。

西方人也不是完全都是崇尚能力主义者，特别是一些大企业的领导人，也十分注重与员工的思想沟通。尽管华尔街的金融分析家或通用公司的投资者认为，美国通用电气公司董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇的最大贡献是在股市上造就了世界上最具价值的公司，但是，这位把一半时间花在人事上的总裁却说：“我最大的成就是发现人才。他们比绝大多数首席执行官都要优秀。”如果不能“揽英雄之心”，又何谈发现人才呢？与员工沟通的方式多种多样，韦尔奇所采取的最有效方式之一就是经常使用便笺。每当他从董事长文具夹中拿起黑色圆珠笔，很快会有便笺通过传真机传给员工，而原件在两天后会邮寄到员工手中。这些便笺中的话语亲切质朴，发自内心，蕴含着一种感人的力量。通用公司一位名叫伍德伯恩的经理还清楚地记得，两年前他曾因不愿影响女儿的学业而婉拒一次升迁。在韦尔奇知道这件事的当天，伍德伯恩便收到一张便笺：“比尔，我们喜欢你有许多原因，其中一个原因就在于你是一个非常特别的人。今天早上，你又一次证明了这一点。这样做对于你本人和你的家庭都有好处。坚持你的优先考虑。”伍德伯恩说：“这表明韦尔奇看重我并非因为我是经理，而是一个人。这很重要。”

韦尔奇也有对员工严厉的一面，这使得他在许多人的心目中是一个令人敬畏的人。有一位第一次见韦尔奇的经理，在汇报工作时因紧张过度而发抖，他直言告诉总裁：“我非常紧张。妻子警告我，如果我通不过这次考验，她会把我赶出家门。”汇报结束后，韦尔奇在飞机上请人给那位经理家送去一打玫瑰花和一瓶酒，并

给经理的妻子写了一张便笺："你丈夫今天表现得很出色。我们非常抱歉几周来让他和你备受煎熬。"一张便笺看似普通，却发挥了难以估量的作用。员工们这样评价说："韦尔奇在最上面讲了些什么，最下面的人也可以听得一清二楚。"也许这就是为什么在全球100多个国家，26.7万名通用电气的员工能够努力为公司做出贡献的原因之一吧。

四是要保证上下交流渠道的畅通。诸葛亮在本篇中要求将领对自己的部属做到"有危者安之，有惧者悦之，有叛者怀之，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆之，获财者与之"，要做到这一点，只有靠上下沟通渠道的畅通，此外别无他途。我国许多政府部门都设立了"领导接待日"，不失为一种了解真实情况、克服官僚主义、密切与群众关系的好方法。世界上许多成功的企业，都有企业领导定期与员工交谈，亲自聆听员工意见的规定或制度。麦当劳就有许多与员工沟通的渠道。他们每年都有意见调查表，每个员工填完表后，把资料密封送往美国，由总部数据库处理后返回。平时还举办各种座谈会，让每一位员工发表意见，以便对员工的思想动态做进一步分析调查。每个月还有总经理接待日，任何一位员工都可以找他，直接反映问题。他们把这种制度叫做"开门政策"。五是要有严格的奖惩制度。诸葛亮在治军讲武中就十分重视纪律对于军队的重要性。他在《兵要（九）》中明确指出："有制之兵，无能之将，不可以败；无制之兵，有能之将，不可以胜。"意思是说，只要军队纪律严明，士兵训练有素，即使将领才干不足，这样的军队战无不胜；如果军队纪律松驰，士兵训练无素，即使将领富有才干，这样的军队战则必败。这种主张与毛泽东"兵民是胜利之本"的思想是一致的。因此，如果一个企业没有一整套切实可行而且坚决贯彻执行的奖惩办法，那是不会获得成功的。

奖惩制度本身就是一种激励与约束机制。麦当劳的成功就在

于有一系列奖励政策，他们评价人的唯一依据就是看个人的业绩，这样才公平，也只有公平才能服众。麦当劳60%的管理人员都是从员工一步一步提拔上来的，餐厅经理平均年龄25岁，管理着100多人，他们都是凭着自己的业绩得到提拔的。对于工作不得力的员工，处理方法很简单：解雇。在“三资”企业中，还没有听说哪一个被解雇的员工去找老板讨一个“说法”的，这就是机制在起作用。

我国国有企业在转变经营机制的过程中，首先要确立这种优胜劣汰的机制，而且实践证明也是可行的。1997年12月12日《人民日报》报导了中原油田的人事制度改革，该油田自改革以来，有1115名干部落聘，其中处级干部132人，但没有一个人找上级领导要“说法”的。中原石油勘探局党委书记、局长刘锦信说得好：“不是领导狠心，而是市场无情。不实行这种硬淘汰，就没有尖子人才出现，企业就会在激烈的市场竞争中被淘汰。让你下来不是领导不让你干，而是职工认为你不称职。看起来非常无情，但又非常合理、公平。这种机制，对干部的成长，对中原油田的事业，都非常有利。”

根据上述启示，结合诸葛亮的“将诚”要求，企业领导应该具备下述主要素质与能力：

一是建立起自尊心与自信心，也就是企业领导要有良好的精神状态，这是能够获得下属尊敬与信赖的先决条件。特别是在企业碰到困难的时候，企业领导所具有的一往无前、信心十足的意志品质和工作作风，对团结和带动广大职工奋发图强非常重要。

二是要以正确的态度去倾听下属的意见，不带有任何成见，让下属在领导面前畅所欲言，而且当下属有情绪的困扰时能够表现出领导的关心。这样做的目的不是要马上解决问题，只是借与下属的沟通过程中，了解第一手的情况与他们的真实想法，进而培养信心，找出解决问题的具体办法。

三是执行制度时毫不含糊，对于部门或同事的不合理要求敢于说“不”，并且阐明理由。但是对于下属遇到难题而求教于领导时就不能马虎，因为下属愿意请教就表示他们的主动性，这也是让下属发挥创造力的最佳时机。

四是要有适当的正反馈。要正面地、公平地对下属的业绩打分，评价的结果应该让下属知道，他们也有权利知道自己对企业的贡献度。而考核的重点则是让下属与企业感觉是在同一条船上，不要让下属从外面环境中知道部门的信息。当下属的工作结果令人满意时，应及时给予表扬；当结果不太理想时，应该让下属有解决问题的机会，同时要采取得当措施，使损失降到最低。对下属的业绩考核主要基于所规定的工作内容，而不是随心所欲，更不能因人而异，采取不同的标准。

五是要理性地处理来自下属的批评，不能有“一触即跳”的情绪。下属对于领导一定有或多或少的批评或意见，当领导听到时应切忌反弹，一定要理性地把下属的批评内容与领导本身分开。下属可能会不喜欢领导的管理行为，但可能绝对尊重领导的职权，而且有时可能喜欢领导这个人，因此，要理性地对待批评，更要理性地对待自己。但是，对于自己认为必须坚守的原则要坚持，不能随意迁就那些不了解情况或者不负责任的议论。同时，要明确知道本身的要求，应该经常花一些时间诊断自己，尽量将自己的风格与下属的行为合为一体。

只要企业领导在经营管理中正确贯彻执行“揽英雄之心，总文武之道”的带兵指导思想，而且从多方面多角度审视自己，加强修养，那么，我国企业的改制改组改造就一定能够获得成功，企业就一定能够重新唤发出生机与活力。

十七、戒 备

安而不忘危，思危才可以求安；存而不忘亡，戒亡然后可以求存；进而不忘退，虑退然后方能得进；治而不忘乱，惧乱然后可以保治。所以，“居安思危，有备无患”应该是任何政治家、军事家、企业家的重要行为准则。

〖原文〗

夫国之大务，莫先于戒备。若夫失之毫厘，则差若千里，覆军杀将，势不逾息，可不惧哉！故有患难，君臣旰食而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至不知惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，亡不俟夕矣！传曰："不备不虞，不可以师。"又曰："预备无虞，古之善政。"又曰："蜂虿尚有毒，而况国乎？"无备，虽众不可恃也。故曰：有备无患。故三军之行，不可无备也。

〖译文〗

对于国家大政方针来说，再没有比加强戒备更需要优先考虑的事情了。如果在戒备方面出现丝毫的松懈，就会导致极其严重的后果，以至于在一霎那间就会发生损兵折将的惨剧，这种前景足以使人忧心忡忡啊！因此，每当国难当头时，国君与大臣们废寝忘食地筹谋策划，殚精竭虑地选贤任能。如果处于安逸环境中而不思虑危险将至，等到敌人入侵时还不感到担心害怕，那就犹如燕子在门帘上筑巢，鱼儿在水锅中浮游一样，性命危在旦夕啦！因此，《左传》中说："如果国家平时不戒备不防范，那么战时是无法派军出征的。"又说："只有平时有所戒备，战时才能无忧无虑，这是古代治理国家的好办法。"还说："就连蚂蜂和蝎子之类的小动物还有毒汁可用于自卫，更

何况一个国家，平时怎么能没有戒备呢？”如果平时没有戒备，那么战时就是拥有再多的军队，也无济于事。常言道：只有平时有所戒备，才能保证没有祸患。因此，军队在行军打仗时不能没有戒备。

【解读】

“居安思危，有备无患”应该是任何政治家、军事家、企业家的重要行为准则。《孙子兵法·谋攻篇》中讲：“以虞待不虞者胜”，意思是说，以己有备对敌无备的，能够胜利。民族英雄林则徐当年在虎门销烟之后，进行了认真的战争准备，因此，在鸦片战争初期有效地抵抗了英国侵略者的入侵。

19世纪初，英国侵略者向我国输入大量的鸦片，荼毒人民，贪婪地掠夺我国的经济资源。湖广总督林则徐看到鸦片输入后，国力日渐衰弱，便上书道光皇帝，指出如果任凭鸦片输入，允许人民大量吸食，则几十年后，中国“几无可以御敌之兵，且无可以充饷之银。”道光也感觉到鸦片的输入严重动摇了其封建统治，就任命林则徐为钦差大臣，赴广州查禁鸦片。1839年3月，林则徐到达广州，在两广总督邓廷桢等人的协助下，严厉查禁鸦片，并取得了显著成效，尤其是虎门销烟的壮举，震惊世界。但他同时也感到，英国人在其经济侵略失败后，不会善罢甘休，必然会凭借军事优势再次打开中国的大门。于是，林则徐着手进行一系列的战争准备工作。

首先，广泛搜集资料，了解西方情况。由于澳门早已被葡萄牙人盘踞，当时是西方人会聚之地，林则徐便派人到澳门去购买洋人的报纸，以了解国外的最新情况。他在广州设立了译馆，翻译有关世界政治、历史和地理等方面的资料，编成《华事夷言》和

《四洲志》等书籍。因此，著名历史学家范文澜称林则徐是“中国近代史上睁眼看世界的第一人”。

其次，确定正确的战略战术。林则徐通过搜集来的资料，比较系统地研究了英国人在军事方面的长处和不足，根据敌强我弱的特点，全面贯彻有备无患的战略思想，制定了“以守为攻，以逸待劳”的作战方针。

再次，积极进行军事上的准备。他派人购置了一批西洋大船，又改装了一部分民船以充实水师舰只。同时，招募渔民、丁壮5000余人，日夜进行水上战技术训练。他还新建炮台，秘密购置各种大炮200余门，使虎门炮台大炮增至300余门。此外，还抽调广东内地兵员到虎门、尖沙嘴等地，加强第一线兵力，并动员军民在虎门口外海设置木排和铁链。在完成这些准备工作后，林则徐移驻虎门，检阅水师，张贴告示，动员人民，准备迎击英军的入侵。

由于林则徐进行了周密的准备，在敌强我弱的情况下，运用机动灵活的战略战术，于1840年1月和5月两次共烧毁了英国侵略军40余艘船只，沉重地打击了敌人的嚣张气焰。在林则徐的正确领导下，这段时间广东军民积极防备，英勇作战，使得英国侵略者始终未能侵入广东沿海。英军攻广东、厦门受挫，掉头向防备空虚的浙江沿海进犯。浙江沿海军民虽然进行了殊死的抵抗，终因准备不足，使得镇海、定海、宁波等地相继失守。后来，清王朝为了推卸战败责任，向侵略者陷媚，将林则徐、邓廷桢等主战派人士革职查办，使得英军步步进逼，最后迫使清王朝与英、法、美等国分别订立了一系列不平等条约。从此之后，中国的社会性质发生了根本变化，从独立的、封建的国家，转变为半殖民地半封建的国家，开始了近代中国人民遭受屈辱的历史。

第一次鸦片战争以中国的失败而告终，其根本原因是由于清王朝政治上腐败无能，军事上不加强国防实力的错误政策所造成

的。试想，如果清王朝坚定抗战决心，重用主战派人士，并且要求浙江沿海及吴淞和天津等地的守将像林则徐、邓廷桢那样积极备战，英国侵略军未必就一定能够取得胜利，中华民族的近代史就有可能重写。百年屈辱的历史，我们永远不能忘记！

鸦片战争失败后，坚持抗战路线的林则徐被撤职查办，他探求西方近代科学知识，抵御外侮的努力也被扼杀了。但是，作为中国近代史上睁眼看世界的第一人，林则徐的历史功绩是不可磨灭的。他敢于探索的精神和学习西方的行动，冲破了清朝统治者闭关自守的成见，对后人产生了极大的影响。他的挚友魏源总结他的思想和行动，提出“师夷长技以制夷”的主张，并积极加以提倡和宣传。在林则徐的影响与启迪下，先进的中国人纷纷转向西方寻求真理，逐步走上了学习西方的道路，从而导致了西学在我国的传播和新学的产生。毛泽东说过：“我国的民主革命……是从林则徐开始。”

《孙子兵法·九变篇》中“无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”的用兵法则，就是“有备无患”的战略思想的具体体现。唐朝“安史之乱”期间，朝廷的精兵内调平乱，边防力量薄弱。吐蕃趁机入侵，西北数十州相继失守，自凤翔（今陕西省凤翔县）以西、邠州（今陕西省彬县）以北，均成为吐蕃领地。公元 787 年（唐德宗贞元三年），吐蕃攻破陇州（今陕西省陇县一带）所属的 3 个县，残杀许多老弱百姓，掳走青壮男女万余人。在西去途中，吐蕃对被掳的人说：“准许你们向东哭别故乡。”于是哭声震地，千余人投崖自尽。亿片朝廷多次更换边境守将，但收效不大。多数守将畏敌如虎，吐蕃入侵时，退避逃脱；吐蕃掳掠之后退走时，守将又以“驱敌”之名向朝廷邀功请赏。当地百姓纷纷扶老携幼，远走他乡，苦不堪言。

公元 811 年（唐宪宗元和六年），朝廷派金吾大将军李惟简出任凤翔节度使，负责陇州地区的防务。李惟简经过深入调查后，与

部属议论说："边将应当谨慎守备，以防外寇人侵，不应轻启战端，生事邀功。"于是，下令不准士卒随便进入吐蕃占领的地界。他率领将士发展农业生产，鼓励商人从内地贩来耕牛，开垦了不少荒地。在辖区内大力铸造农具，分发给农户，鼓励他们开垦种地。由于采取这些措施，使原来残破不堪、民不聊生的凤翔边陲，出现了生机，离乡出走的人也陆续回来了。在短短几年内，增加农田数十万亩，并连年丰收，公私都有积蓄。由于经济实力加强了，守军就得到了百姓的支持。每到过节，百姓们杀猪宰羊慰劳驻军。当遇到敌寇骚扰、人侵时，百姓们主动扛起锄锹，与驻军共同抵御。吐蕃慑于陇州地区军民团结，防守严密，无隙可乘，不敢轻犯。李惟简任凤翔节度使期间，该地区颇为安宁，这是他正确贯彻"有备无患"用兵指导思想的结果。

在现代商战中，也要正确贯彻"居安思危，有备无患"的战略思想，特别是那些占优势的产业或企业，一定不能满足既有的地位与品牌，必须密切注视新产品、新技术的发展状况，并且不能忽视与低估竞争者对自己的冲击能力，否则，就会遭致损失，有时可能会带来灭顶之灾。

1901 年冬天，一位名叫金·C·吉列的推销员在波士顿一处鱼市场楼上租了一个房间，跟他的几个伙伴开始生产可以替换的安全刮胡刀及刀片。比起老式剃刀，这种刮胡刀使用起来更加方便。这种产品在刚上市时销售行情并不算太好，仅卖出 51 把刮胡刀和 163 片刀片，但情况很快就有了好转，销售量节节上升。到 1917 年，这种刮胡刀的销售量就超过了 100 万把，刀片达 1.2 亿片。第一次世界大战给吉列公司带来了绝佳的发展机会。战时，波士顿工厂所生产的产品全部送到军队，连从未听说过安全刮胡刀的人也开始使用吉列刮胡刀。这些人复员后继续使用吉列产品，这为吉列公司的发展奠定了良好的基础。到 1961 年，使用刮胡刀的人数达 6100 万，每年还有 170 万新增使用者。这一消费群体花在

刮胡刀、刀片、刮胡膏及其它相关物品上的费用就达4.26亿美元，而这还没有包括快速成长的美国以外的市场。

随着销售额的剧增和企业规模的扩大，吉列公司也加强了它的研究开发能力，超级蓝色刀片就是最重要的成果。这种刀片从1955年开始研究开发，1960年投放市场，是公司21年来首次推出的刀片新产品。使用此种刀片可比一般刀片省力60%，因此它成为许许多多成熟男性每天使用的器具。这种刀片是吉列公司刮胡刀片产品线的心脏，也是公司的最大利润制造者，1962年它使公司获利约1500万美元，占吉列公司利润总额的三分之一以上。

几乎与此同时，也就是在1961年，英国威京逊公司推出了一种不锈钢刀片，不仅在本土促销，也向美国市场渗透。1961年11月，在美国的威京逊子公司从英国获得第一批不锈钢刀片，随后在给经销商的促销信函中提到这些产品，并立即得到反应。1962年春天，经销商蜂拥而至，要求销售更多的不锈钢刀片，连美国著名的梅茜百货公司也闻风而来，要求每周6箱的供应量。就这样，不锈钢刀片进人了市场。1962年末，它已占有英国刀片市场的15%，而原来吉列公司在这个市场上的占有率为75%。1962年，这种不锈钢刀片出口美国约700万片，尚不及吉列公司一天的产量。

不锈钢刀片销售量的大幅上升，引起美国同行的警惕和注意。美国的一些小公司，如永利有限公司和美国安全刀片公司立即生产不锈钢刀片，因为他们深信这种类型的刀片代表了未来。他们生产的不锈钢刀片于1963年春进人市场，并且受到欢迎。超级蓝色刀片虽然锋利，而且外观漂亮、轻巧，但有一个致命的弱点，即不太耐用，而不锈钢刀片却正好弥补了这个缺点。

尽管现代社会中人在消费上有极度“喜新厌旧”的倾向，但对于日用品，仍希望它经久耐用，价格便宜。吉列公司对自己的产品在情感上难以割舍，他们认为，超级蓝色刀片虽有小小缺点，

但毕竟已在市场上打响，估计再支撑几年应无问题。于是，对不锈钢刀片不予理睬，仍按既定方针生产超级蓝色刀片。与此同时，其它公司生产的不锈钢刀片在市场中的份额越来越高。

面对不利局面，吉列公司终于在1963年秋天推出不锈钢刀片，但比永利公司和美国安全刀片公司的产品进入市场晚了6个月。吉列公司为此付出了代价，利润在1963年和1964年急剧下降；投资报酬率从40%降到不足30%，而且从此再也难以恢复；整个刀片市场的占有率从70%降到55%。1965年10月，市场情况稳定下来了，吉列公司在不锈钢刀片市场的占有率为45%，永利公司的“喜克”牌刀片为35%，美国安全刀片为15%，威京逊公司的刀片约为5%。虽然吉列公司仍名列前茅，但它已经丧失了在美国刀片市场的垄断地位，正是自已生产的超级蓝色刀片剃掉了自己昔日的辉煌，闻名世界的“剃刀王国”雄风不再。

上述例子说明，高明的企业家在商场中必须保持敏锐的触觉，像猎人寻找猎物一样，对于市场的任何动态都应予以密切关注，同时要防患于未然，对于自己的优势产品要保持高度的警惕，随时注意有别人的同类产品超过自己，抢走市场，从而将自己打得一败涂地。

对于治国来说，居安思危、有备无患更是头等大事，而最好的戒备方法就是加强德政。有一次，孟子的一个学生问他，如何才能使国家免于灾患，孟子说，自然首先在于行仁政，但还不仅于此，还要尽力防患于未然，这就是《孟子·告子下》中所说的“生于忧患，死于安乐”的著名主张。

除孟子之外，吴起也是一位“仁政”的积极倡导者。公元前387年，魏文侯魏斯去世，太子子击继位，是为魏武侯。魏武侯继位不久，就与吴起、田文等文武百官外出巡游。他们乘船顺着滔滔黄河自西向东行驶，文武百官一面谈论着，一面观赏着这美丽的山河。船行至中游，魏武侯仰望山川，只见黄河两岸山青水秀，

地势陡峻，便感慨万千地对大将吴起说："多么美丽而又险要的山川啊！这是我们魏国之宝。"

吴起却说："所谓国家之宝，在于国家的德政，而并不在于国家地理位置的险固（国之宝，在德不在险）。过去，三苗氏的左边有洞庭湖，右边有彭蠡，由于不施行德政和仁政，最终被大禹灭族；夏桀当政时，国家左边有黄河和济水，右边有泰山和华山，由于他不施行仁政，被商汤推翻了；商纣当政时，国家左边有孟门山，右边有太行山，北边有常山，南边有黄河，由于他不施行德政，被周武王诛杀了。由此可见，国家之宝，在于德政，不在于山川险固。如果您不施行德政的话，这船上的人，都将是您的敌人啦。"

魏武侯听完，拍手称道："是啊，你说得很对。"

田文笑着对大家说："我们都希望这美丽的山河永远属于魏国，对吧？"

"对！"文武百官齐声答道。

孟子是文人，吴起是武将，他们二人都认为，对于国家来说，最好的戒备方法就是施行德政，也只有这样，才能确保国家的长治久安。孟子与吴起都是古今难得一见的贤人良将，可惜的是，梁惠王等国君对孟子的话并不能完全听进去，使孟子空有才学，却无从施展；魏武侯后来也对吴起不信任，吴起不得已而跑到楚国，帮助楚悼王变法强兵。一流的人才是最值得珍视的"国宝"，而人才难得却易失。不尊重知识，不尊重人才，是最大的"无德"。因此，"国之宝，在德不在险"的思想，对于今天的政治家与企业家来说，仍然有着极大的借鉴作用。

在个人为人处世方面，也要随时注意加强戒备，注重道德品质的修养，也就是刘备所说的"勿以善小而不为，勿以恶小而为之。"笔者在《将弊》一文中所引用的东汉杨震深夜却金的故事，就是古人在做人方面时刻戒备的典型例子。在南北朝时，北齐人

袁聿修，为官清正，洁身自好，当了10年的尚书，从未接受过任何馈赠。他的好友尚书刑邵，戏称他为“清郎”。有一次，袁聿修以太常少卿的身份到各地巡视考察时经过兖州，时值刑邵在那里当刺史，要送给袁聿修一些白绸作为纪念，袁聿修坚辞不受。事后，袁聿修惟恐好友不悦，便写了一封信给刑邵说：“今日所过，有异常行；瓜田李下，古人所慎。”刑邵看过信后，深为感动，便回信称赞袁聿修：“弟昔为清郎，今日复作清卿矣！”

一块白绸事小，但由此产生的后果可能会很严重。纣王刚继位不久，开始使用象牙筷子，马上就引起了贵族阶级中有识之士的忧虑。纣王的庶兄箕子感叹地说：“他使用象牙筷子，肯定不会再使用陶制的餐具，将要用犀角和美玉制作的酒杯；有了玉杯和象牙筷子，必定不会吃普通的菜汤，一定要吃牦牛、象肉和豹的胎儿；吃牦牛、象肉和豹的胎儿的人，必定不会穿粗布衣赏，不愿住茅屋陋室，而是要穿艳美的衣服，住华丽的宫殿。照这样下去，天下将满足不了他了。对远方珍奇百怪物品的希求，对宝车良马、高台广厦的欲望，都会从使用象牙筷子开始，所以我为这件事的后果感到害怕啊！”

果不出箕子所料，过了不久，纣王果然修造鹿台，兴建豪华的宫殿，搜罗各种奇珍异宝，豢养狗马供他玩乐；5年之后，他又“以酒为池”、“悬肉为林”，在宫里建街市，腐化透顶了。

唐朝宰相陆贽廉洁清正，深受德宗皇帝李适的赏识。不知是出于对属下清苦的生活动了恻隐之心，还是有意进行试探，这位皇帝特给陆贽下了一道圣旨：“马鞭、鞋靴的小物件受也无妨。”可陆贽却认为：“贿道一开，辗转滋甚，鞭靴不已，必及衣裘；衣裘不已，必及币帛；币帛不已，必及车舆；车舆不已，必及金璧……。”诚哉斯言。古人云：“利害小者，必害于大。”收受“鞭靴”小物，非旦有妨，而是妨害极大。拥有“鞭靴”必生“金璧”之欲，思想的闸门一旦放开，就会一发而不可收拾。这与箕子的思维逻辑

是一致的。

被中央领导称为“一个有良心的县委书记”的原山西省翼城县委书记耿根喜，在一次民主生活会上语惊四座：“反腐败以来，我多次反思：下乡白吃，出差白吃，住招待所白吃。有白吃就有白喝、白吸，还有白拿，拿烟、拿酒、拿土特产。比如抽烟，每月抽 4 条‘阿诗玛’，就得 300 多元，比我的工资还多。每年光抽烟就得花上几千元。我不是万元户，但肚子里白吃白喝的不止万元，可以说是‘万元肚’。回想起来，很惭愧，很痛心……。”随后，他便从戒烟戒酒做起，进而革除白吃、白拿的陋习，谱写了一曲共产党人从小事做起、自我改造的赞歌。用老百姓的话来说，耿根喜是一位有“良心”的干部。

“良心”是中国老百姓嘴里常讲的一个词，虽然这是普通人应该具备的基本素质，较之“德才兼备”、“全心全意”、“完全彻底”等正宗的高标准相比，低了若干档次，但是眼下却真真切切，能给人以质朴、实在之感，不玄乎，不哗众，可信可行。从论党性到讲良心，调子是低了一些，但高与低是可以转化的。高而难攀、无人攀，那是真低了；而从低处着手，有如矮子上楼梯，不就步步升高了吗？良心是人生的第一道堤防，也是做人的第一块基石，这也是戒备的起码要求。俗话说：“身正不怕影斜，脚正不怕鞋歪。”只要“不妄没于势利，不诱惑于事态”，则“心有长城，能挡狂澜万丈”。

《易经》中讲：“月中则昃，月盈则亏”，说明天地万物间都会由盛而衰，在极盛时就已经露出衰败的预兆。正因为盛极必衰，所以要居安思危。公元 637 年（唐贞观十一年）4 月，魏征向唐太宗李世民上《十思疏》，提出君主居安思危的具体内容：

> 君人者，诚能见可欲则思知足以自戒，将有所作则思知止以安人，念高危则思谦冲而自牧，惧满溢则思江海而下百川，乐盘游则思三驱以为度，恐懈怠则思慎始而敬终，虑壅

> 蔽则思虚心以纳下，想谗邪则思正身以黜恶，恩所加则思无因喜以谬赏，罚所及则思无因怒而滥刑。总此十思，弘兹九德，简能而任之，择善而从之。则智者尽其谋，勇者竭其力，仁者播其惠，信者效其忠。文武争驰，君臣无事，可以尽豫游之乐，可以养松乔之寿，鸣琴垂拱，不言而化。何必劳神苦思，代下司职，役聪明之耳目，亏无为之大道哉！

意思是说，作为皇帝，如果真正能够做到看见心爱的东西，就想到要以知足来警惕自己；将要有所建造，就想到应当适可而止，从而使百姓安宁；感到地位崇高容易招致危险，就想到要谦虚谨慎，而且加强自己的品德修养；恐怕骄傲自满，就想到要像江海那样情愿处在所有河流的下游，来容纳它们；喜欢打猎，就想到应当每年以打猎三次为限；担心意志衰退，就想到应当小心谨慎，善始善终；考虑到耳目蔽塞，就想到应当虚心听取下面的意见；惧怕有谗邪的人在身旁，就想到要端正自己，罢免奸臣小人；恩惠加到臣下身上时，就想到不要因高兴而胡乱奖赏；惩处加到臣下身上时，就想到不要因生气而滥用刑罚。完全做到这十个想到，发扬光大那九种德行（《尚书·皋陶谟》中说，德行共有九种：宽而栗，柔而立，愿而恭，乱而敬，扰而毅，直而温，简而廉，刚而塞，强而义），就能够挑选贤良的人并任用他，选择正确的意见并执行它。如果做到这些，那么聪明的人就会竭尽他们所有的谋略，勇敢的人就会用毕他们所有的力气，仁德的人就会广施他们所有的恩惠，诚实的人就会献出他们无限的忠心。这样一来，文武百官可以争相放松，君臣相安无事，可以尽情地享受游玩的乐趣，可以活到松木、乔木那样的高龄，从而鸣琴垂衣拱手无为，老百姓不用多说就能够教化了。如果亲自耗费精力，苦思冥想，去代替臣下的职责，干他们所干的事情，不但不能真正发挥聪明才智的作用，却使其形同服役，忙忙碌碌，结果反倒损害了无为而治的最高原则。

魏征此论，实为后世政治家的治国大务。《十思疏》虽然精彩，但也只有李世民这样的皇帝才能接受并部分做到；如果遇上昏君，即使千思万思也对他无半点约束。

清代继昌《徐素斋杂记》中记述了辽东知府杜石坡一段话："我辈做官当常常想到未做官以前与不做官以后，自律自严，办事不期勤而自勤，俸禄不期薄而自薄。"可见，封建士大夫中的开明者，也极力主张勤政廉政，具有很朴素的"公仆"意识。杜石坡提倡为"官"者多想一想"未做官以前与不做官以后"，读来令人深思，很有借鉴意义。"未做官以前"是平民百姓，清清白白，老老实实；"不做官以后"也是平民百姓，自自在在，轻轻松松。常常想起当"官"前后，免生贪心，才能清正廉洁，保持一生光明磊落，这是杜石坡话中原义。有一位老干部在位时有政绩，得人心，离休 10 年后回原来单位时，看望他的人络绎不绝，动人场面犹如"孟尝君就国于薛"。他感慨地说："有权不用，过期作废，在位时要多积点德。"这位老干部把"有权不用，过期作废"这句不无贬义的话反其意而用之，含义就截然不同了。

《左传》中说："德，国家之基也"，与吴起"国之宝，在德不在险"的思想是一致的。古人还讲："不患位之不尊，而患德之不崇；不耻禄之不夥，而耻智之不博。"个人以德为本，为官更要重德。自古以来，人们总是把"升官"与"发财"连在一起，故有"三年清知府，十万雪花银"之说。而当年吉鸿昌将军将其父的遗嘱"做官即不许发财"这句名言，亲笔书写，烧制在瓷碗上，分赠给部下，体现了一种可贵的"官德"。

戒备是一种德行。安而不忘危，思危才可以求安；存而不忘亡，戒亡然后可以求存；进而不忘退，虑退然后方能得进；治而不忘乱，惧乱然后可以保治。所以，人只有时时戒备，处处警惕，在平安无事时保持清醒的头脑，不要忘乎所以，才能少却"半夜敲门"之惊和"东窗事发"之忧，仰不愧于天，俯不怍于人，活

得坦荡泰然，睡得香甜安逸。如果能做到这一点，那就是一位有德之人了。

十八、习　练

一个人要想堂堂正正地立于世间，首先要“修德”，其次才是“广才”，这二者都是“习练”的重要内容。从某种意义上来说，“广才”相对容易，“修德”则甚为艰巨。高尚的品德则要有一个好的出发点，还需要长久磨炼意志，静心思考体味，从而在生活中慢慢养成，这样在关键时刻就能显示出来。

〔原文〕

夫军无习练，百不当一；习而用之，一可[illegible]

个人，一百个人可以教一千个人，一千个人可以教一万个人，进而使全军都得到教育与训练，这样就可以在战场上稳操胜券。

〖解读〗

“平时多流汗，战时少流血”这句话，就是说明军队平时要加强训练，从而提高技战术水平，这样在战场上才能少受损失。训练与教育分不开，教育是训练的前提。《论语·子路》中所说的“善人教民七年，亦可以即戎矣”和“以不教民战，是谓弃之”这两句话，就是强调教育的重要性。

教育不是万能的，必须要辅之以严明的军纪法规和奖罚条例，这样，将士才能有所畏惧，把训练作为一种自觉的行动。只有经过刻苦训练，在技战术方面才能有所长进，在战场上就能够奋勇作战并取得胜利。因此，诸葛亮在本篇中特别强调对将士要“教之以礼义，诲之以忠信，诫之以典刑，威之以赏罚”，就是将法治教育、军事教育同思想教育有机结合起来，使将士明白道理，“然后习之”。历史上闻名遐迩的“孙子试兵”的故事，就是这方面最典型的例子。

约公元前512年，伍子胥帮助公子光取得了王位，他就是著名的吴王阖闾。吴王一心要建立霸业，认为当时称霸的劲敌首推与吴国毗邻的楚国。要想打败楚国，非得任用知兵善谋的将帅不可。在这种情况下，伍子胥向吴王推荐了孙子。

孙子姓孙名武，字长卿，齐国乐安（今山东省博兴县北）人，他所出身的田氏家族，是当时齐国新兴地主阶级的政治代表，也是一个具有兵学渊源的军事世家。孙子生活在春秋末期的战乱年代，当时那种纵横捭阖的政治与军事环境，在客观上为他提供了

洞察统治集团上层斗争的机会，锻炼了他善于应变的机智才能。同时，作为军事世家的田氏家庭，使孙子从小受到良好的军事文化熏陶，为他日后从事战争实践和军事理论研究打下了坚实的基础。

后来，齐国内部发生“四姓之乱”，头脑敏锐的孙子看到齐国国君昏庸，国力日下，认为在齐国不会有所作为，而南方的吴国日益强盛，将来可能有自己施展才能的机会。于是，他便来到吴国，在都城姑苏（今江苏省苏州市）附近的一个山村里过着一种隐居式的生活，一面种地，一面潜心研究兵法，观察吴国政治动向。在此期间，他结识了出身楚国贵族、深富韬略的伍子胥。二人一为弃客，一为亡臣，相似的命运及相近的政治见解，使他们建立了深厚的情谊。因此，当吴王需要一位杰出的将领来统帅军队时，伍子胥连续七次向吴王推荐孙子，认为若得此人为将，定能打败楚国。吴王不了解孙子，下不了决心，答应召见他。

伍子胥陪同孙子拜见吴王，吴王向他请教兵法。孙子意识到这是一次决定他政治命运的召见，就把自己精心撰写的13篇兵法呈上，这就是流传后世、驰名中外的军事学瑰宝《孙子兵法》。在回答吴王的提问时，他那惊世骇俗的议论，新颖独特的见解以及横溢的军事才华，激起了一心图取霸业的吴王的深刻共鸣。吴王仔细阅读了这13篇兵法，进一步认为孙子是一位文可安邦、武能定国的奇才，是“折冲销敌”的主将人选。他为了考察孙子治军勒兵的实际才能，就对他说：“你的兵法，可不可以试着操练一下呢？”

“可以。”

“可不可以用妇女来操练？”

“可以。”

于是，吴王就从宫中挑选了180名宫女交与孙子进行操练，自己亲自登上观礼台观看孙子把宫女集中起来，分为两队，由吴王的两个爱姬分任队长。孙子问：“你们知道前后左右的方向吗？”

“知道。”

“军旅之事，先严号令，次行赏罚。今日虽然是操练，但必须严肃认真，不得马虎。”

孙子令宫女排成方阵，宣布了演练的规则：“闻鼓声一通，队伍向右转走；闻鼓声二通，队伍向左转走；闻鼓声三通，各挺剑为争战之势。听到鸣金，敛队而退。”然后，孙子亲自击鼓指挥，命令队伍向右前进。宫女们以为吴王君臣拿她们寻开心，一个个捧腹大笑，扭扭捏捏，队伍零乱不堪。孙子见此情形，马上停止操练，对大家说：“要求不明确，规则不熟悉，这是我作为主将的过错。”接着，他重申了法令和操练规则，然后擂鼓继续进行操练。宫女们更觉得好玩，笑得前仰后合，阵形大乱。孙子大怒道：“约束不明，申令不熟，将之罪也；既已约束再三，而士不用命，吏士之罪也。”于是，孙子下令将两位队长推出斩首。

吴王正在台上观看操练，忽然看见有人绑了他的两个爱姬准备斩首，大惊失色，急忙派人劝阻。孙子对使者正色道：“军中无戏言。臣既已受命为将，将在军中，君命有所不受。”喝令左右速斩两名队长，以号令全体人员。见此情形，两队宫女无不股栗失色。孙子重新任命了两位队长，再次申令，继续擂鼓操练。这一次，只见队伍一鼓向右，二鼓向左，三鼓合战，鸣金收兵。左右进退，回旋往来，前后跪起，都按规定动作，自始至终，寂然无声。于是，孙子派人报告吴王：“兵已整齐，请大王前来检阅。现在，大王就是让这支队伍赴汤蹈火，也不敢退避。”吴王正为两位爱姬被杀而伤心，便说：“寡人知子善用兵，虽可以霸，然而无所施也。将军罢兵就舍，寡人不愿。”意思是说，我已知道你善于用兵，但无此二姬，即使能够称霸，我也觉得没有什么意思。请将军回去休息吧，我不想下去观看了。吴王的意思，实际上就是不想起用孙子了。孙子听了吴王的回话，失望地说：“吴王徒好其言，而不用其实。”伍子胥劝导吴王说：“臣闻‘兵者，凶器也’，不可

虚谈。大王欲征楚而霸天下，非孙子之将，谁能越千里而战呢？美色易得，良将难求，若因二姬而舍一贤将，这岂不是爱莠草而弃嘉禾吗？”吴王豁然醒悟，于是任命孙子为大将军，把伐楚的重任托付给他。

在孙子、伍子胥等人的协助下，吴王整军经武，励精图治，使吴国更加强大，在日后的征战中屡次战胜楚国和越国，使吴国取代晋国成为霸主。司马迁称赞道：“北威齐晋，显名诸侯，孙子与有力焉。”这是对孙子在吴国强盛过程中所起重要作用的高度评价。

有一部电影叫做《战争，请女人走开》，从字面上理解，就是强调战争是强者的行为，女人是弱者，不要参与为好。古代的宫女们更是弱不禁风，但是在孙子的训练下，竟然可以“赴汤蹈火，也不敢退避”，充分说明“军无习练，百不当一；习而用之，一可当百”的主张是完全正确的。孙子试兵这段故事还说明一个道理，那就是人的心理状态往往决定着自身的行为。宫女一开始认为操练对她们而言只是一种开心的游戏，根本没有意识到有人会被杀头；当她们看到吴王的两位爱姬被斩的事实，才知道军纪不是儿戏，再也不敢掉以轻心了。孙子对宫女的训练，完全体现了“合之以文、齐之以武”的原则，首先向大家申明军纪，如有违反，则坚决处罚，绝不徇情。在这种带兵思想的指导下训练出的军队，肯定能够战无不胜。

周武王当年出兵讨伐商纣时，发布了叫做《太誓》的动员令：

> 呜呼！溥天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。今某国威侮五行，怠弃三正，俾我有众，恭行天讨。用命者，赏不逾时；逗挠者，诛不迁列。死生富贵，在此一举。嗟尔庶士，各勉乃心也。

意思是说，普天之下，皆是大王的土地；四海之内，都是大

王的臣民。现在某国（指商朝）践踏仁、义、礼、智、信的准则，抛弃天、地、人的正道。我要率领大家，替天行道，征讨暴虐。在战场上，凡是舍生忘死的，我一定及时奖赏；贪生怕死的，我势必就地诛杀。大家的生死富贵，在此一举，一定要奋勇向前，尽心竭力。在这种氛围的感染下，将士们同仇敌忾，士气高昂，纷纷表示必死的决心，最终在牧野一战，击败纣王，并且乘胜进军，占领朝歌，结束了商王朝600年的统治。

第二次世界大战期间，美军打算派遣一些人员到德国本土进行情报收集工作，为盟军反攻创造条件。为了更好地完成任务，要求被派遣人员必须熟练掌握德语，为此专门开设培训班，对这些人进行强化训练。过了一段时间，对他们的学习成绩进行测试，但结果并不理想。主持这项工作的将军发火了，命令到："再过两个月重新测试，对于测试不合格者，一律军法从事！"两个月过后，所有人员都通过了测试，而且结果比预期的还要好。

上述例子，都是"诫之以典刑，威之以赏罚"的结果。军队的技战术与将士个人的能力固然对取得战争胜利很重要，但如果这支军队没有正确的指导思想，没有良好的作风，没有严明的纪律，那么，再强大的军队也必定走向失败。而这些条件正是军队的"德"，或者叫做"军魂"。没有灵魂的军队，焉能不败？因此，要论"习练"，首先要进行思想上的"习练"，这才是最根本的致胜因素。

诸葛亮主张，训练军队时，除了对将士进行思想教育，提高他们的觉悟外，还必须用严格的纪律进行约束。但是，对于一般人的教育与开导，有时无法用纪律来加以约束。事实上，在很多情况下，也没有类似于在军队这种特殊环境下的严明纪律。怎么办呢？孔子关于"因材施教"、"诲人不倦"、"有教无类"等主张就可以派上用场了。他本人有"弟子三千，七十二贤人"，就是正确贯彻这些主张所结出的硕果。按照诸葛亮的观点，就是要求教

育者对被教育者“教之以礼义，诲之以忠信”，以极大的耐心和科学的方法，对他们进行心理启发，树立他们的自信心，开发他们的潜能。教育者如果能做到这一点，那就说明他是一位非常高明的教育家。常言道：“经师易遇，人师难逢”，说的就是这个道理。

东汉时著名的儒生郭泰，不愿意做官，但特别喜欢劝人念书。他初到京城洛阳时，名望还不大，在繁华的街道上，人来人往，却没有一个人认识他。一天，陈留人符融遇到郭泰，两人一见如故，于是就经常在一起谈古论今。符融是河南尹李膺的学生，他觉得郭泰才华横溢，与众不同，便领着他来见李膺。李膺与郭泰交谈后，对他非常器重，常对人讲：“读书人我见得太多了，但像郭林守（郭泰字林守）那样既聪明又高雅，博学多才的人，真是少见。”郭泰被李膺这么一夸奖，京师里的儒生都慕名前来拜访。很快，他就在京师出名了。

李膺有意留郭泰在洛阳做官，他推辞说：“我不可能久留洛阳，过几天，我要回老家太原。”李膺不便勉强，就说：“好吧，到时我给你送行。”李膺要亲自送郭泰的消息一传出，京师的儒生也都打算前往送行。郭泰离开的那天，在黄河边上为他送行的车子就有好几千辆。然而，李膺只跟郭泰上了小船，渡河而去。站在岸上的儒生们，望着远去的小船，感慨地说：“他们就好像是神仙啊！”

郭泰离开洛阳后，周游郡国。有一天，他到了陈留，路过一片田野时，天下起了雨。他瞧见有几个庄稼人在大树底下避雨，也跑了过去。树底下横七竖八地躺着、坐着、蹲着七八个人，其中有一个人，看上去40多岁，毕恭毕敬地坐着，好像听教师讲课一样。郭泰见他与众不同，就故意对他说：“朋友，我想到你家借宿一晚，可以吗？”这人名叫茅容，他站起身来，客客气气地答应道：“可以，可以。”茅容把郭泰领到家里，向他引见躺在床上的老母亲。第二天天一亮，郭泰就瞧见茅容在杀鸡、做饭。吃饭时，茅容先分半只鸡给母亲，把剩下来的鸡肉藏在食柜里，然后，自己

和郭泰坐在一起吃饭，吃的仅是青菜、淡饭。郭泰见他如此贤德，就劝他去游学。茅容听了郭泰的话，最后成了名士。

巨鹿人孟敏，住在太原时，一天，他挑起一只煮饭的沙锅，一晃一晃地向前走着。突然，“啪”地一声，那只沙锅掉在地上，摔得粉碎，但孟敏头也不回，仍往前走去。郭泰正好在街上瞧见，跑上前去告诉他：“朋友，你的沙锅掉了。”孟敏没事儿似地说：“我知道。”郭泰问道：“那你怎么不回头看看呢？”孟敏回答道：“破都破了，看了又有什么用呢？”郭泰发现他很有判断力，就和他交谈，并且劝他到太学去学习。孟敏得到他的鼓励，就进了太学，后来成了名士。

陈国有个少年叫魏昭，向郭泰请求说：“经师易遇，人师难逢。我愿跟随在您的左右，给您端茶倒水。”郭泰见他态度坚决，便答应了。有一次，郭泰身体不舒服，吩咐魏昭给他做粥。魏昭将做好的粥端给郭泰，他接过碗，呵斥魏昭：“你根本没有真心实意地给我做粥。”说完，就将碗摔在地上，魏昭又重新送上，郭泰再一次呵斥他。一连摔了三次碗，而魏昭尽心尽力的态度不变。郭泰感动地握着魏昭的手说：“我现在才真正知道你的为人了。”从此，他像对待朋友一样，友好地对待魏昭。

郭泰对茅容、孟敏和魏昭这样本来就品德高尚的人进行开导与点拨，相对来说比较容易，如果碰上德行稍有缺陷的人，他又是什么态度呢？

陈留有个叫左原的人，因犯法被游街示众，正好被郭泰看到了。他就买了酒菜去安慰左原：“过去，颜涿、段干木（这二人均为孔子的学生）等人都犯过法，最后都改邪归正，成了国家的忠臣。圣人尚且不可能没有过错，更何况我们一般的人呢？你不应该去怨天尤人，而应该认真自我反省。”左原听完他的话，含着感激的眼泪说：“我一定记住您的话，改邪归正。”有人讥讽郭泰，责怪他不该与犯人交往。郭泰对他们说：“一个人如果不讲仁义，那

他就太危险了。”左原被释放后，听说这件事后，心中很气愤，便纠集了一些门客，准备去报复那些嘲弄郭泰的人。那天，左原正好又碰到郭泰，他顿时觉得自己不该失信于郭泰，内心感到惭愧，便领着那帮门客回家去了。此事传出后，那些责怪郭泰的人纷纷前来向他道歉。

济南有个人叫黄允，因相貌堂堂，博学多才而出了名。一天，郭泰与他交谈，对他说：“你有很高的才学，年纪才刚过40岁，名声就这么大，别人比不上你，你足可以成大器。但是，现在你应该更高地要求自己，不然的话，将声败名裂。”黄允听后微微一笑，未置可否。不久，司徒袁隗想替二女儿选婿，瞧见黄允，就对他说：“我如果能得到像你这样的女婿，就心满意足了。”黄允一听，心中暗自高兴，他想：“这回可攀上高官了。”回到家里，马上写了份休书，打发妻子回娘家。妻子请来了各位亲朋好友，向他们辞别。临行时，她当众捋起袖子，哭着数落黄允15件见不得人的隐私。从此，黄允名声扫地，无脸见人。他后悔道：“悔不该不听郭泰之言。”

从郭泰诲人的经验可以看出，他首先注重的是人品，其次才看他的才智。人品好了，即使才智或者机遇稍不如意，但总有增长才智并且得到表现的那一天；如果人品有缺陷，那么，才智越高，对本人带来的祸患也就越致命。《菜根谭》中说：

> 栖守道德者，寂寞一时；依阿权势者，凄凉万古。达人观物外之物，思身后之身，宁受一时之寂寞，毋取万古之凄凉。

意思是说，恪守道德的人，只不过会遭受暂时的冷落；依附权势的人，可能会留下千载的骂名。因此，胸襟开阔并且通达事理的人，更加注意精神的价值，顾及死后的名声，宁可忍受暂时的冷落，也不愿留下千载的骂名。前文中所说的黄允，就是因为

趋炎附势，导致身败名裂，像这样的例子不胜枚举。真正品德高尚的人，不要说不顾廉耻争着给人家做女婿，就是高官厚禄都不能动摇其正义之心。南宋民族英雄文天祥在抗元斗争中兵败被俘，被元将张弘范用船押送北上。船过珠海的零丁洋时，文天祥感慨万千，回首往事，痛国家之亡，写下了留传千古的爱国诗篇《过零丁洋》：

辛苦遭逢起一经，干戈寥落四周星。
山河破碎风飘絮，身世浮沉雨打萍。
惶恐滩头说惶恐，零丁洋里叹零丁。
人生自古谁无死，留取丹心照汗青。

诗文气势磅礴，悲壮深沉，充分抒发了文天祥的爱国主义情怀，特别是“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”这一脍炙人口的名句，充满了哲理，成为文天祥为中华民族留下的宝贵精神财富。到达元大都后，元世祖亲自劝降：“汝移所以事宋者事我，我当以汝为相。”文天祥坚定地回答：“受宋恩为宰相，安肯事二姓！”于是，他被押赴刑场英勇就义。几天后，他的妻子欧阳夫人来收尸，发现其衣带中有赞曰：

孔曰成仁，孟曰取义；
惟其义尽，所以仁至。
读圣贤书，所学何事？
而今而后，庶几无愧！

文天祥读圣贤书，是真正读懂了，而且身体力行，堪称楷模；黄允之流虽然博学多才，但其品德低劣，因而是知识分子中的败类，他的才学对社会有百害而无一利。

古人讲：“德为才之主，才为德之奴。”人要想堂堂正正地立于世间，首先要“修德”，其次才是“广才”，这二者都是“习练”的重要内容。从某种意义上来说，“广才”相对容易，“修

德”则甚为艰巨。高尚的品德则要有一个好的出发点，还需要长久磨炼意志，静心思考体味，从而在生活中慢慢养成，这样在关键时刻就能显示出来。在现代社会中，道德水准似乎在下降，但社会对个人品德的要求却越来越高。我们在培养才智学识的同时，更要修养自己的品德，只有做到德才兼备，才有可能成为真正有益于社会的人。

十九、军 蠹

除了军队之外，在政治领域和经济领域都存在着各式各样的“军蠹”。例如，大名鼎鼎的里森就是英国巴林银行的“军蠹”。清除“军蠹”固然重要，但铲除“军蠹”产生或赖以生存的土壤则更为重要。靠什么办法做到这一点？靠发扬民主，加强法制建设，进一步规范市场经济的运作程序。

〖原文〗

夫三军之行，有探候不审，烽火失度；后期犯令，不应时机；阻乱师徒，乍前乍后，不合金鼓；上不恤下，削敛无度；营私徇己，不恤饥寒；非言妖辞，妄陈祸福；无事喧杂，惊惑将吏；勇不受制，专而陵上；侵竭府库，擅给其财。此九者，三军之蠹，有之必败也。

〖译文〗

军队在行军作战时，可能存在下述九种弊病：一是侦察敌情欠准，贸然报信；二是作战违反军令，贻误战机；三是行军秩序混乱，不听号令；四是上司不恤下情，敛财无度；五是将领自私自利，刻剥士卒；六是散布流言蜚语，造谣惑众；七是无端喧哗吵闹，扰乱军心；八是恃勇飞扬跋扈，犯上作乱；九是肆意假公济私，中饱私囊。这九种弊病犹如蛀虫一般，如果军队存在这些情况，那么在作战中必定失败。

〖解读〗

诸葛亮在本篇中对军队存在的弊端作了进一步的剖析，是《逐恶》与《将弊》的姊妹篇。有关将领以身作则、体恤部下、廉洁奉公等方面的要求，诸葛亮不厌其烦地在其它篇章中反复论述，可见他对这些问题的重视程度。本文重点谈一谈“勇不受制，专

而陵上”的问题。

“勇不受制，专而陵上”，轻则给自己引来杀身之祸，重则导致国破家亡。东汉时梁冀专权，就是一个极典型的例子。

东汉末年，朝廷政治腐败，皇帝幼弱，外戚与宦官交替专权，使得朝政动荡不安，人民处于水深火热之中，其中以梁冀专权给国家与人民带来的祸患最为严重。公元144年，汉顺帝刘保驾崩，梁太后年仅两岁的儿子刘炳继帝位，是为冲帝，太后的哥哥大将军梁冀参录尚书事。冲帝在位一年，便夭折了。梁冀为了独揽大权，与梁太后密谋，选立皇族中年仅8岁的刘缵继位，是为质帝。质帝虽然年幼，但比较聪明，对梁冀在朝堂上飞扬跋扈的做法深表不满。有一次在朝会上，他看着梁冀，开玩笑地说：“这是一个跋扈将军。”梁冀听后，非常恼火，便怀恨在心。他深恐小皇帝长大后于己不利，就令人将毒药夹在饼中，把质帝毒死。梁冀又立15岁的河间王刘志为帝，是为桓帝。桓帝只是名义上的皇帝，实际上成为梁冀的傀儡。桓帝即位之初，梁冀以皇帝的名义发布诏令，大封外戚，他的兄弟和儿子都被封为万户侯，其妻孙寿被封为襄城君。一时间，梁冀权倾朝野，不可一世，更加专横。他每次入朝，都带剑上殿，并且不与三公站在同一席次上，每隔10天才到尚书台办一次公。梁冀专擅权威，挟天子以令群臣，大小朝政，均须经他决定，才能施行。皇帝的随从，都由他指派，皇帝的一举一动，必须向他报告。文武百官升迁，须先到梁冀家谢恩，然后才敢到尚书台办理手续；地方每年送往京师的贡品，也总把最好的先送梁府，然后才献给皇帝。在梁冀专权的20余年间，梁家共出了3个皇后，7个侯爵，2个大将军，3个驸马，其余文武官员57个。梁冀本已权越天子，富比皇家，但仍不满足，不择手段，巧取豪夺，遂使梁府成了“金穴”，而平民百姓则饥寒交迫，就连官府都发不出一般官吏的薪俸。当时有人说：“当今之世，有三空之厄哉！田野空，朝廷空，仓库空，是谓三空。”

对于梁冀的专横贪婪，并非没有正直人士起而攻之。早在公元142年（汉顺帝汉安元年）8月，顺帝诏令侍中杜乔，光禄大夫周举，守光禄大夫郭遵和、冯羡、栾巴、张纲、周栩和刘班等8人分行州郡，巡察各地，号称"八使"，以整顿吏治。若发现刺史、二千石官吏有赃罪者，上报朝廷；县令以下有赃罪者，就地处置；对于治绩突出的官吏，也上报朝廷，进行奖励。在"八使"中，年纪最轻、官位最低的是张纲。其他7人受诏后立即奔赴各地，而张纲却把车轮埋在洛阳都亭，表示不出京城的决心，并说"豺狼当道，安问狐狸?"立即将梁冀和其弟河南尹梁不疑贪财聚敛、陷害忠良等种种不法行为一一上奏皇帝，建议对他们处以重刑。顿时，京师为之震动。顺帝虽知张纲之言忠君切直，终因梁冀是皇后之兄，对此也只有听之任之。

张纲如此言之凿凿，也不能动梁冀一根毫毛，其它揭发议论就更不在话下了。因此，当时一部分有正义感的人甘当隐士，宁愿饿死深山穷谷，也耻与外戚宦官为伍，表现了他们对政治腐败的消极抗议。自此之后，梁冀更是随心所欲，种种恶行令人发指。

文天祥说得好："天地有正气，杂然赋流形。"公元158年（汉桓帝延熹元年），太史令陈授上书桓帝，指责梁冀，反被梁冀陷害，冤死狱中。这大概是黎明前最黑暗的时候。梁冀的倒行逆施激起人们的极大愤慨，也引起桓帝对他的怨恨，使他下决心除掉梁冀。第二年，梁冀的靠山梁皇后一死，桓帝认为时机成熟，便与宦官势力密商诛灭梁冀的计划。一天，黄门令具瑗和司隶校尉张彪率队突然包围了梁冀住宅，光禄勋袁盱持皇帝符节入府，收缴梁冀的大将军官印。梁冀夫妇知道末日来临，畏罪自杀，他们的宗亲全被弃市，牵连而死的公卿、刺史等高官数10人，300余名故吏、宾客的官职被罢免。朝廷抄没的梁冀家产折钱30多亿。由于这笔收入，竟减免了老百姓当年一半的租税。消灭了梁冀势力，百姓无不拍手称快。

但是，旧害虽除，新祸又生，与桓帝密谋诛杀梁冀的宦官把持了朝政，成为东汉王朝新的“军蠹”。

著名历史学家翦伯赞认为，汉末出现梁冀或外戚专权腐败的溃烂现象，主要是极权政治腐化的结果，梁冀这种人的出现，是政权腐败的鲜明标志。在黑暗的封建专制制度下，也不乏出现一些忠贞体国、一心为民的贤良人士，诸如诸葛亮受托辅助刘禅、霍光辅助刘弗陵等。虽然他们的出发点是为了维护封建专制统治，但客观上对于保持社会稳定、人民安居乐业有好处。东晋时王导忠心辅助司马家族，也深受后世景仰。

王导，琅琊临沂（今山东省临沂市）人，出身名门望族，少时即很有胆量，有将相气质。王导在洛阳时与琅琊王司马睿友善。公元 307 年，晋怀帝司马炽任命司马睿为安东将军、都督江南诸军事，出镇建业（今江苏省南京市），王导率领北方士族，随司马睿南渡，并出任安东司马。司马睿刚到建业时，南方的世家豪强都看不起他，到任一个多月，当地头面人物没有一个来拜见他。为了提高司马睿的声望，王导献了一计。三月初三是禊水节，当地的百姓都要到江边求福消灾。这一天，王导让司马睿坐着轿子，他率领南迁士族骑马跟随司马睿到江边观看民众欢度禊水节。江东绅士大族看到司马睿仪表雍容，纷纷称颂。恰巧这天江南士族首领顾荣、纪瞻也来临江修禊，目睹司马睿风采，也觉倾心，不由得望尘下拜。见此情景，王导对司马睿耳语，司马睿慌忙下轿答礼，显得很是谦虚大度。回到王府后，王导对司马睿说：“江东望族，唯推顾荣、贺循二人，如果重用他们，可以笼络江南人士。”司马睿就遣王导拜访顾荣、贺循，经过王导拉拢，顾、贺两人接受了司马睿的任命，于是江南士人纷纷投到司马睿的门下。公元 318 年，司马睿称帝，是为晋元帝，史称东晋。

王导在创建和维护东晋政权中，费尽心机，出力最大。因此，司马睿称帝，接受大臣们的祝贺时，再三邀请王导“升御床共

坐”，王导却坚辞不受，诚惶诚恐地跪在地上说道：“陛下如同太阳，臣民如同万物，若万物与太阳相同，臣民还怎么仰照啊！臣实不敢，望陛下收回王命。”在这一点上，他与梁冀的做法完全不同。有人说，梁冀的覆灭，实际上从他“带剑上殿”时就开始了。王导心里明白，司马睿虽然是依靠他的支持和声望登上帝位的，晋朝也只是一个象征，但这个象征必须维护，否则，国家就会重新陷入战乱。虽然当时世人有“王与马，共天下”的说法，但如果他与元帝共同升殿受贺，则晋室存在的意义就失去了，这样的话，一来晋元帝必然会对王导有所戒备，二来高门士族对王氏的势力也会心存猜忌。王导洞察这一切，所以把自己的位置摆得很正，使别人挑不出他的毛病。由此一事，可以看出王导确实是一位头脑清醒的杰出政治家，实非梁冀等无能之辈所能企及。

王导历仕元、明、成帝三朝，在东晋政权中有着特殊的地位。他本人位至宰辅，掌握着朝廷的行政大权，从弟王敦手握重兵，镇守长江上游的门户荆州，这样就形成了司马氏有其位，王氏家族有其权的局面。司马睿原本就是一个胸无大志的人，满足于苟安江南一隅，加之内有王氏大权在握，外有敌国虎视眈眈，东晋王朝的处境很困难。在极艰难的情况下，王导兢兢业业，努力维护着东晋王朝的统治。面对复杂的政治环境，王导认为“镇之以静，群情自安”，因此，其为政之道就是“清静”，说得通俗一点，就是“糊涂”。王导做扬州刺史时，派属官到各郡考察地方官的治绩，回来的人都向王导报告考察情况，只有顾荣的后族子弟顾和一言不发。王导向他询问，他回答说：“你是国家首辅，应该让吞舟的大鱼也漏出网去，怎么能四处打探消息，弄个清楚明白呢？”王导听了顾和的话后，非但不怪罪，反而欣赏至极，久久赞叹。类似这样的事情还有很多，但王导都“糊涂”过去了。《世说新语·政事》中说：“丞相末年，略不复省事，正封篆诺之。自叹曰：‘人言愦愦，后人当思此愦愦。’”意思是说，你们现在指责我昏愦糊

涂，早晚有一天，你们会明白我这昏愦糊涂的道理。实际上，王导是该糊涂的时候糊涂，不该糊涂时绝不糊涂。当时南方士族有相当的势力，而且对北方人怀有敌意。在这种情况下，只能采取怀柔政策，逐渐化解南北方矛盾，才有利于东晋王朝的生存与安定。因此，王导的“糊涂”是正确的。元帝继位时，他坚决不与之共坐御床，就是不该糊涂的表现。元帝病逝后，司马绍继位，是为明帝，王导继续辅政。王敦想乘机举兵，图谋篡夺东晋王朝的政权。在政治上的大是大非面前，王导绝不“糊涂”，而是旗帜鲜明，表示坚决维护晋室。他首先安排子弟为王敦发丧，鼓舞军队士气，然后命人渡江偷袭，击败王敦的军队，使东晋王朝得以延续。

东晋王朝与东汉末年的情况有相似之处，帝室的力量受到很大的削弱，但由于王导与梁冀的个人品德修养有天壤之别，因此，最后的结局也就完全不同。由此可见，制度不是万能的，个人的修养对国家的安定，有时能起到极大的作用。从个人的角度来说，王导没有犯“勇不受制，专而陵上”的毛病，而是忠心耿耿，一心为国，因此流芳千古；梁冀却擅权误国，贻害人民，最后落得个身败名裂的下场，遗臭万年。

在现代社会中，随着人们文化水平的普遍提高和民主意识的逐渐增强，象梁冀这种明目张胆的“勇不受制，专而陵上”的表现形式已经很少见了，但许多行为尽管经过“包装”，其本质特征还是没有改变，比如在我们的政治与经济生活中，部分人挖空心思地琢磨“上有政策，下有对策”，在实践中大高“阳奉阴违，投其所好”，其本质就是“勇不受制，专而陵上”。特别是在商场上，许多温情脉脉的面纱后头，往往隐藏着不可见人的丑恶嘴脸，个别人为了满足自己的私利，专门游辞巧饰或者隐情不报，使上级部门被蒙在鼓里，对这种人无法给予有效的监督与控制，结果由于这些人的胡作非为，对事业带来极端的危害，到头来受损失的

还是广大人民群众。

1995 年 2 月 26 日，具有 233 年悠久历史的英国老牌银行——巴林银行宣布破产，举世震惊。诺大一个银行，竟然毁在一个年仅 28 岁的交易员里森之手，这与梁冀的擅权误国同出一辙。里森是英国伦敦北郊沃特福德一位泥瓦匠的儿子，高中毕业后一直在伦敦的银行界闯荡。由于此人年轻、敏锐、富有朝气，遂于 1989 年被巴林银行选中，做前台交易。不久，巴林银行又任命里森为新加坡巴林期货有限公司的总经理，而且赋予他集操作权、会计权与监督权于一身的极大权力。与此同时，却没有采取对他的权力进行有效制约与监督的措施，这就为巴林银行的覆灭埋下了祸根。里森在新加坡所从事的业务是“套利”，就是从日本大阪和新加坡的股票交易所买卖在两地均上市的期货，利用两地不时出现的差价从中牟利。

期货是一种“衍生证券”，回报率虽然很高，但存在着极大的风险，投机性很强。里森开始时按照行内的规矩抄作，手段高超，连连得手，深得上司的器重。1993 年，他为公司赚了 1400 万美元，他本人获得 100 万美元的奖金。一时间，里森似乎功成名就，一副富翁的作派：夫妇俩住在新加坡豪华地“果园大街”上，住宅月租 4000 英镑，“坐骑”是名贵的“保时捷”跑车，还拥有豪华私人游艇等。在成功的诱惑下，里森的头脑发热，忘乎所以。1994 年秋天，他开始做投机交易，把赌注押在日经指数看涨上面。谁知天不遂人愿，1995 年 1 月，日经指数开始下滑，1 月 17 日发生的阪神大地震更犹如雪上加霜，使股市一路下泻，到 23 日已跌到 18000 点以下。在这种情况下，里森表现出了强烈的赌徒心态，大量购人日经指数的“买人”期货和日本利率的“卖出”期货，满指望日经指数反弹和利率上调，从而把所有的损失一下子捞回来，还可以再“赚”上一把。

里森一厢情愿的想法并不能代替经济运行的客观规律，残酷

的事实发生了。到2月初，里森共投人70亿美元的日经指数期货和220亿美元的日本利率期货，损失了近10亿美元。败局已定，无力回天。2月22日下午，里森在办公室里留下一张“对不起”的纸条后，与妻子一起逃离新加坡，具有百年历史的巴林银行因不能偿还到期债务而被迫宣布倒闭。3月2日，里森夫妇在德国法兰克福机场被德国警方拘留。一位银行业的“天才”，就这样“暂时”消失了。以后会不会东山再起，就看他的“造化”有多大了。

无论是在政坛，还是在商界，都存在着各式各样的“军囊”，例如，梁翼就是东汉王朝的“军囊”；里森就是英国巴林银行的“军囊”。清除“军囊”固然重要，但铲除“军囊”产生或赖以生存的土壤则更为重要。美国前股票交易委员会主席布里斯说，这次巴林银行的破产以及其它金融机构出现问题的关键，并不是交易员为何犯如此大的错误，而是各银行为什么不能及早防止他们在错误的道路上越走越远。布里斯主要强调的是银行的制度建设，这是非常重要的方面。事实上，巴林银行并不是没有规矩，里森开始按照银行的规矩进行抄作，就很成功。问题主要出在他后来违反规定，自行其事。虽然“将在外，君命有所不受”，在竞争激烈的商战中，业务人员也不能一味地按老规矩办事．在某些时候或某些方面，也要抓住机遇大胆出击，但里森本人如果能够不要过分自信，在涉及大额款项交易的决策中，向总部汇报一下情况，寻求适当的指导与帮助，很可能会避免这种灾难；即使不能完全避免，由诺大一个银行及时采取弥补措施，总是要比里森一个人困兽犹斗的蛮干强得多吧！等他闯下弥天大祸后，巴林银行已经是望洋兴叹，无力回天了。因此，说里森是巴林银行的“军囊”并不过分，而且这类“军囊”对事业所造成的极端危害，从此次事件中表露无遗。

日本《经理》杂志社前会长坪内嘉雄，也是因为碰到一位“勇不受制，专而陵上”的部下，结果导致他“一世声名，毁于一

朝”。

坪内嘉雄于1920年生于日本东京，1944年毕业于东京大学，进入日本青年会议所工作，1959年任专务理事，1964年任日本娱乐协会理事，1973年任《钻石》杂志集团社长、《经理》杂志社社长，1977年任《经理》杂志社会长，1983年任钻石集团会长，1993年离任，1994年辞去《经理》杂志社会长职务。这样一位经验丰富、成就斐然的企业家，究竟是如何失败的呢？请看他的自述：

我担任《钻石》杂志集团社长10年，担任会长10年，还主持集团内众多企业的经营工作。但是，在1994年1月，我辞去了所有职务，连日本娱乐协会会长、笹川体育财团会长和政府审议会成员等职务一并辞去。繁忙多彩的生活一下子变得令人遗憾的寂寞，但不如此不足以谢天下。不管是《钻石》也好，《经理》也好，几十年的经营都是很成功的，我倒霉在个人经营的小公司出了问题。

除了担任公司职务和社会职务外，我自己还经营了复合策划研究所和日本林荫道两个公司。复合策划研究所是西科姆公司饭田会长、武西欧公司牛尾会长、西武集团堤清二会长等大企业家于1983年联合出资的，是致力于美术馆、博物馆等文化设施的立项建设和文化人才培育的智囊机构。日本林荫道公司同美国《时代》生活杂志社一名高级退休人员联手在日本出版《林荫道》杂志。我是两个公司的法人代表，但由于社会活动太忙，便把经营权交给我多年十分器重并亲手提拔的老部下，让他出任复合策划研究所所长和日本林荫道公司专务理事。

没想道，这小子竟忘恩负义，坑了我一把。

在长野县松本市举行的博览会上，他与一家制造垃圾处理成套设备的公司签订了一项合同，说是分三次向这个公司融资3亿日元，便可以从这个公司的销售额中分得10%的收

入。他没给我看详细的资料，我总觉得垃圾处理是大有前途的事业，没有仔细询问就开出了日本林荫道公司的支票。

哪想到，这家公司已是债务累累，而且不久就倒闭了，我那3亿日元自然是有去无回了。本来以为能大把赚钱的买卖，却把我拖进了深渊。本来日本林荫这就是赤字经营，面对雪上加霜的窘境，除了申请破产，别无他路。至于小本经营的复合策划研究所也是前景黯淡，也申请破产。

这次事故，是我73年人生的一大污点，我必须辞职。

回顾本人一生，几十年都是一帆风顺的。尤其是在《钻石》集团工作期间，是我事业辉煌的顶峰。我虽然不是创始人，但这个集团却是我一手扶持的。20年前劳资纠纷使公司陷入困境时，是我挽救了公司。当了10年社长，我选了接班人；又当了10年会长。后来，我专注于《经理》杂志社，陷入经营危机的《经理》社是《钻石》集团和美国《时代》各出资一半进行重建的。为此，我们成立了国际经营研究所，由日本企业家和美国政治经济界名人每月举行一次恳谈会。入会费为100万日元，每月会费是480万日元。现在已吸收60多家企业作会员，最终目标是100家。

但是，这一切都离我远去了。

听了坪内先生的陈述，那个“坑”了他一把的“这小子”的面目在我们面前仿佛越来越狰狞，我们对这类人的厌恶之情也愈发深刻。“这小子”与里森虽然并不是明目张胆地“勇不受制，专面陵上”，但就其实质来说，就是一种目中无人、飞扬跋扈、自行其是、犯上作乱的奸诈行为，对企业造成的损害与梁冀这种跳梁小丑对国家造成的损害是相同的。

《菜根谭》中说：

天贤一人，以诲众人之愚，而世人反逞所长，以形入之

短；天富一人，以济众人之困，而世反挟所有，以凌人之贫，真天之戮民哉！

意思是说，上天让一个人聪明睿智，就是让他教诲一般人的愚钝，而有些人却喜欢卖弄自己的才华，以反衬别人的短处；上天让一个人拥有财富，就是让他救助多数人的贫困，而有些人却故意显露自己的富足，并欺负穷人。这种人真是违背天理的罪人。因为里森，赫赫有名的巴林银行在一夜之间破产了；因为“这小子”，坪内先生的一世声名竟毁于一朝！他们都是现代社会中的“军蠹”，如果不采取措施予以清除，类似巴林银行破产的事件，还将出现多次；类似坪内先生的叹息之声，仍将不绝于耳。

1999年7月3日晚，里森因其在新加坡监狱服刑期间表现“良好”而被提前释放，从而结束了长达4年零4个月的狱中生活。7月4日抵达伦敦后，里森在机场举行的记者招待会上说，牢狱的生活是相当艰苦的，但是他受到了公平的待遇。他对自己过去的行为感到后悔，只希望今后能过上正常和自由的生活。就在里森出狱的前夕，伦敦高等法院颁布了一项关于冻结里森在全球的资产的法令。另外，据巴林银行驻新加坡期货公司资产调查员称，即使里森出了监狱，他的案件也并未了结，因为他有藏匿财物的嫌疑。看来，这位“金融流氓”今后不得不夹着尾巴做人了。

总之，“军蠹”不除，国无宁日。在政治领域铲除“军蠹”的根本办法就是发扬民主，加强法制建设；在经济领域铲除“军蠹”的根本办法就是建立健全各类监管机制，进一步规范市场经济的运作程序。这是现代社会的发展对管理科学提出的客观课题。

二十、腹　心

领导者要想得到真正的“腹心”，必须做到四点：与下属必须思想一致、志同道合，这是得到“腹心”的政治基础；对下属必须任人为贤、不论亲疏，这是得到“腹心”的道德基础；对下属必须诚心相待、心心相印，这是得到“腹心”的感情基础；对下属必须善加体恤、褒奖提携，这是得到“腹心”的物质基础。

〖原文〗

夫为将者，必有腹心、耳目、爪牙。无腹心者，如人夜行，无所措手足；无耳目者，如冥然而居，不知运动；无爪牙者，如饥人食毒物，无不死矣。故善将者，必有博闻多智者为腹心，沈审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

〖译文〗

将领一定要有像心腹、耳目和手足一样的亲近之人来辅佐。如果没有像心腹一样的人出谋划策，就好像在黑夜里行走，不知道该将手脚放在哪里；如果没有像耳目一样的人通风报信，就好像昏昏欲睡一般，不知道该如何采取行动；如果没有像手足一样的人冲锋陷阵，就好像饥饿的人吃了有毒的食物一样，没有不死的道理。因此，善于作将领的人，一定要有见多识广、足智多谋的人作为“心腹”，沉着机敏、谨慎周密的人作为“耳目”，勇敢强悍、善于战斗的人作为“手足”。

〖解读〗

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，“众人拾柴火焰高”。如果没有众人的帮助，水平再高、能力再强的领导者，也不可能成就事业。在本篇中，诸葛亮用“腹心”、“耳目”和“爪

牙”的形象说法，阐述了领导者招揽人才并加以正确使用的重要性。其实，对于领导者而言，正确使用人才固然重要，但更为重要的是如何才能得到这些人才。领导者要想得到真正的“腹心”，并且促使他们尽心竭力，下述四个因素缺一不可。

第一，领导者与下属必须思想一致、志同道合，这是得到“腹心”的政治基础。

古人说：“道不同者，不相为谋。”刘备三顾茅庐请诸葛亮，一直是千古盛传的佳话。但是，诸葛亮为什么选中刘备作为自己终生辅佐的对象呢？这就与他们二人的政治观念有关了。

良禽择木而栖，忠臣择主而事。在汉末军阀混战的年代里，各类智能之士选择什么样的人作为自己的君主，是一个非常重要的问题，因为它与实现自己的政治抱负密切相关，所以不能不认真对待。刘备拜访诸葛亮时，“凡三往乃见”，一方面说明诸葛亮自视甚高，要考验一下刘备的诚意；另一方面，也是更为重要的原因，就是他的择主态度十分严肃。虽然他对刘备的大名早有所闻，而且自己对他也十分崇敬，但当刘备真的上门相请时，他不得不进行一番深刻的思想斗争，以确定自己今后的政治道路。

据《仙鉴》记载，诸葛亮在司马徽的引见下，到汝南灵山拜丰玖为师，学习兵法韬略。诸葛亮曾就自己今后的政治出路问题向丰玖请教：“曹操是国贼，孙权是窃命。我身处这样的乱世，只有退隐躬耕，养志乐道了。”

“不能这样想。你有这样的才智而不去拯救百姓，就是没有仁者之心。不过，你出山时一定要选准方向，谨慎择主。刘备是汉室的后代，如果你去辅佐他，就可以建功立业。”

这个故事属于民间传说，虽然不足为凭，但也说明诸葛亮的政治观念并不是偶然形成的，而是经过了长时间的慎重思考。刘备是汉室宗亲，打着“兴复汉室”的旗号，在军阀混战中独树一帜，具有相当的号召力。正是刘备的这一政治目标，才与诸葛亮

的志向产生了强烈的共鸣。当他的好朋友孟公威要北归中原家乡时，诸葛亮曾劝他："中国饶士大夫，遨游何必故乡邪！"劝他不要北上。诸葛亮自己不投曹操的主要原因，倒不是因为中原人才济济，怕影响自己将来的"仕途"，而是他的正统观念很强，把"挟天子以令诸侯"的曹操视为"汉贼"，认为"权御已移，汉祚将倾，方将翊赞宗杰，以兴微继绝克服为己任故也"。诸葛亮这种"兴微继绝"的宏远志向与政治观念，与刘备的政治目标是一致的，这是导致他们二人结合的根本原因。

曹操在诸葛亮眼里是"国贼"，而且千百年来在戏剧舞台上一直是"白脸奸臣"的形象，但当时乃至于以后的有识之士并不都这样认为（笔者在《揣能》篇中将进一步说明）。曹操年轻时就胸怀大志，力图改变东汉末年政治腐败、社会混乱的局面。他博览群书，特别喜欢钻研兵法，深受名士乔玄的赏识，对他说："现在天下将乱，只有经邦济世之才方可扭转局面。安定天下，看来非您莫属了！"人物评论家、汝南名士许劭对他的评价是"治世之能臣，乱世之奸雄"。对这个具有褒贬双重含义的评价，曹操本人听后很是得意。东汉名臣李膺很善于识人，名望很高，但不轻易交接士人。当时的士人一旦被李膺所接纳会见，立刻就会声名鹊起，人们称此为"登龙门"。李膺的儿子李瓒后来官至东平（今山东省东平县东）相，颇有其父识人的本领。在曹操地位低微时，李瓒就很看重他的才干，临终前嘱咐他的儿子李宣等人："时局将大乱，而天下英雄没有能超过曹操的。你们以后不要跟别人，一定要归服曹操。"他的儿子们听从了他的话，投归曹操，果然在动乱中得以幸免。素有曹操阵营中第一谋士之称的程昱，对他也是极为佩服与敬重。他在劝范县县令靳允投靠曹操时说："今天下大乱，英雄并起，必有命世能息天下之乱者，此智者所详择也。得主者昌，失主者亡。"被曹操称为自己的"奇佐"的谋士郭嘉，其谋略智慧足可与诸葛亮相媲美。郭嘉在择主方面，也有独到的见解。他初

投大名鼎鼎的袁绍，但与他略有交往，就透过其表面的强大和喧嚣的声誉，看到其致命的弱点。他对袁绍的两位谋臣辛评和郭图说："夫智者审于量主，故百举百全而功名可立也。袁公徒欲效周公之下士，而未知用人之机。多端寡要，好谋无决，欲与共济天下大难，定霸王之业，难矣！"他认定袁绍不会有多大的出息，毅然弃暗投明，归顺曹操，表现出了深邃的政治眼光和果断的政治魄力。当他与曹操交谈后，庆幸自己遇到了雄才大略的明主，喜不自胜地说："曹公真是我的理想之主。"曹操也对别人说："使我成就大业的，必是此人。"郭嘉与曹操志投意合，从此后，为他呕心沥血地谋划军机，屡出奇谋，为曹操发展势力和统一北方做出了重要贡献，直到他 38 岁时英年早逝。曹操在赤壁大战失败后，曾感叹道："郭奉孝（郭嘉字奉孝）在，不使孤至此。"

第二，领导者对下属必须任人为贤、不论亲疏，这是得到"腹心"的道德基础。

诸葛亮在本篇中主要强调将领正确使用自己信得过的"腹心"，对于这一点，我们应该正确理解。作为一个领导者，周围有一些自己信得过的人，对于搞好工作很有好处，毕竟大多数领导者都不希望自己的下属总是和自己拧着劲、对着干，这样是搞不好工作的。但是，在某些情况下，如果自己周围有几个所谓"刺儿头"，也不是什么坏事。美国的开国元勋之一本杰明·富兰克林说过："批评我们的人就是我们的朋友，因为他们指出了我们的错误。"看起来，古今中外的所有贤哲们都认同"以人为镜，可以知得失"这句话。美国总统克林顿于 1998 年 6 月 29 日在北京大学演讲时引用了富兰克林这句话，而且开玩笑地说："假如他说得对，那么许多时候美国总统的朋友比世界上任何一个人都要多。"其实，克林顿是把富兰克林那句话曲解了。美国推行的霸权主义与强权政策，人们岂止是应该批评！

批评者可以从不同的侧面和角度发现自己工作中的不足与错

误，只要对这类人恰当使用，对他们的意见认真分析，虚心采纳，对工作反而有好处。同时，这也是一种宽宏大量的表现，更能赢得方方面面的敬重。如果领导者总是搞“顺我者昌，逆我者亡”，或者搞亲亲疏疏、团团伙伙，必定会失去大多数人的信赖，最终会成为孤家寡人。

第三，领导者对下属必须诚心相待、心心相印，这是得到“腹心”的感情基础。

孟子说：“君之视臣如手足，臣视君如腹心；君之视臣如犬马，臣视君如国人；君之视臣如粪土，臣视君如寇仇。”这几句话道出了封建社会君臣关系的真谛，也为后世的领导者如何对待下属提供了参考答案。

据《诸葛亮集·故事·遗迹篇》中记载，东吴大臣张昭将诸葛亮推荐给孙权，诸葛亮不肯留，人们问其缘故，诸葛亮说：“孙将军可谓人主，然观其度，能贤亮而不能尽亮，吾是以不留。”孙权是三国时各路诸侯公认的贤能之主，对于这一点，诸葛亮也是承认的，但他认为自己在孙权手下不能尽情发挥作用。虽然诸葛亮这话带有推辞之意，但也表露了他那种“士为知己者死”的心态。事实表明，刘备确实使诸葛亮的才能与智慧得到淋漓尽致的发挥。刘备三顾茅庐时，诸葛亮年仅27岁，比刘备整整小20岁，但刘备向他请教对天下大势的看法时，完全是一副学生拜见老师的神态。当他发现诸葛亮见解不凡，“未出茅庐，便知天下三分”时，便以十分诚恳的态度，请诸葛亮出山，辅佐自己完成兴复汉室的大业。诸葛亮也被刘备的至诚所感，决心以身相许，帮助刘备成就大业。刘备对诸葛亮十分信任，一切军国机密大事都要和他商议决断，二人“情好日密”，这就引起关羽、张飞的不满。关、张二人是刘备的真正心腹，他们三人在涿州起兵时，就结下生死之交，平时“同席而坐，同簋而食”，可以说休戚相关，甘苦与共。《三国演义》中说他们发誓“不求同年同月同日生，但求同年同月

同日死”，可见他们之间的感情确实深厚。针对关、张的牢骚，刘备对他们说：“孤之有孔明，犹鱼之有水也。愿诸君勿复言。”刘备采取断然措施，阻止了关、张对诸葛亮的议论。这种做法，值得后人效仿，否则，不负责任的流言足可以把一个杰出人才毁掉。

“犹鱼得水”确实是刘备的真心话。刘备待人诚恳宽厚，能礼贤下士，史称他“少言语，善下人”。他在任平原（今山东省平原县）相时，有人派刺客行刺，由于他“待客甚厚”，刺客不忍心对他下手，便“语之而去”。刘备平时也注意对百姓施行德政，深得民心。徐州牧陶谦死后，诸葛亮家乡徐州人士主动推举刘备为徐州牧，就是认为他是“治乱之主”，可以“永使百姓知有依归”。著名京剧《让徐州》讲的就是这段故事。时人傅干赞叹说：“刘备宽仁有度，能得人死力”；袁绍说他“弘雅有信义”；郭嘉等人说他“有雄才而甚得众心”。正因为刘备不是庸碌之辈，因此，就连曹操都不敢轻视他，与他“青梅煮酒论英雄”，认为“天下英雄，惟使君与操耳”。

刘备虽然有雄才大略，但自从公元 184 年与关、张一起随从校尉邹靖镇压黄巾军起事以来，经过十多年的颠沛留离，始终没有一处安身立命之地，直到公元 201 年 9 月在汝南（今河南省上蔡县西南）被曹操打败后来到荆州，才稍安定下来。他在荆州认真总结了以前的失败教训，痛定思痛，认识到要实现自己的宏图大志，必须要有一批智谋高明之士的辅佐。于是，他注意与襄阳地区有影响的知识分子接触，求得他们的支持，并在他们中间物色人才。刘备首先拜访了具有知人之能而被称之为“水镜先生”的经学家司马徽，向他请教，希望得到他的帮助。司马徽向他推荐了“卧龙”诸葛亮与“凤雏”庞统，认为他们二位是识时务的“俊杰”。后来，投奔刘备的徐庶再次向他推荐诸葛亮，于是，刘备偕关、张同赴隆中，“三顾茅庐”，请诸葛亮出山相助。诸葛亮一席隆中策对，使刘备茅塞顿开，认定诸葛亮能帮助他成就大业。

诸葛亮登上政治舞台后，其杰出的政治才能很快就表现出来了，刘备对他心服口服，不由得生出“犹鱼得水”之慨。另一方面，诸葛亮在刘备手下做事，也好像鱼儿得到水一样，可以尽情畅游，施展自己安邦济世的大才了。可以说，刘备的这一感慨道出了他们二人的共同心声。纵观二人合作的整个过程，都体现了这种彼此信赖、互为依存的鱼水之情。唐朝大诗人李白在一首诗中写道：

鱼水三顾合，风云四海生。
武侯立岷蜀，壮志吞咸京。

这是他对刘备与诸葛亮结成鱼水之交，以及他们为实现“兴复汉室”大业而共同奋斗的雄心壮志所倾吐的由衷赞叹。

孔子说：“君事臣以礼，臣事君以忠。”刘备对诸葛亮视为心腹，诸葛亮也为蜀汉政权鞠躬尽瘁，死而后已，成为千秋传颂的典范，万古不朽的楷模。公元637年（唐太宗贞观十一年），唐太宗李世民对侍臣说：“狄人杀了卫懿公（春秋时卫国国君，名赤），吃光他的肉，只剩下他的肝。卫懿公的大臣弘演呼天大哭，掏出自己的肝，而将卫懿公的肝放进自己的腹中。现在这样的人已不可得了。”魏征说：“从前豫让（智伯的家臣）为智伯（名瑶，号襄子，晋智宣子之后，为韩、赵、魏所灭）报仇，准备刺杀赵襄子（名无恤，晋赵简子之后）。赵襄子捉住他，问他：‘你从前不是在范氏、中行氏（春秋时，晋有范氏、中行氏、智氏、韩氏、魏氏、赵氏，称为六卿，后智氏、韩氏、魏氏、赵氏共灭范氏、中行氏而分其地）手下做事吗？智伯将他们都灭掉了，你不但不为他们报仇，反而委身智伯。今天你却为智伯报仇，这是为什么呢？’豫让回答说：‘臣以前侍奉范氏、中行氏，范氏和中行氏只是以普通人对待我，所以我也以普通人来报答他们。智伯拿我当国士看待，我也当以国士来报答（国士遇我，国士报之）。’由此可见，臣是否忠心，决定于君王对待臣下持何种态度，怎么能说这样的忠

臣现在已无处可寻了呢?”李世民对魏征的说法深表赞同。公元643年(贞观十七年),太子右庶子高季辅上书评论朝政得失,李世民特意赐给他钟乳石一剂,说:“卿向我进献药石之言,所以我也拿药石来报答你。”俗语“将心比心,以心换心”说的就是这个道理。

第四,领导者对下属必须善加体恤、褒奖提携,这是得到“腹心”的物质基础。

古人讲:“乘人之车者载人之患,衣人之衣者怀人之忧,食人之食者死人之事。”意思是说,乘人家车子的人,要给人家分担患难;穿人家衣服的人,要给人家解除忧虑;吃人家饭菜的人,要为人家卖命办事。这与今天人们常说的“吃人的嘴短,拿人的手短”表面上意思相同,实际上完全是两码事,因为它们的出发点不同。前者是说本意并无所求或者碰到困难的人受了人家的恩惠,不能忘记,要时时想着报答,因而是一种高尚的情操,应该发扬光大;后者是说有人对你有所求而行贿,你受了人家的好处,就不得不丧失原则为人家办事,因而是一种庸俗的行为,不值得提倡。对于领导者来说,为了成就事业,必须注意招揽人才,有时就要给予对方一定的物质利益或名誉地位,一来是表达自己求贤若渴的真情实意,二来也是对那些怀有真才实学、并且为事业做出贡献的人才的合理奖赏。只讲一些冠冕堂皇的大道理,那是招不来人才的;即使招来了人才,也留不住他的心,早晚必定远投他人。其实这个道理很简单,因为每个人都存在于社会之中,所以就有七情六欲,也存在着某些方面的客观需要,这就要求领导者必须体察下情,理解下属的心理状态,在力所能及的范围内解决他们的问题,满足他们的要求,从而换来下属的耿耿忠心,他们就会更加努力地工作,以报答领导的知遇之恩。应当说,这是一种人之常情,无论古今中外,也无论各行各业,凡有成就的领导者,都懂得如何恰当运用物质利益和名誉地位来调动下属的积

极性。

前一阶段有一种论调：当官要学曾国藩。曾国藩在政治上是反动的，靠残酷镇压太平天国革命运动起家，广大人民群众把这个杀人如麻的刽子手称为“曾剃头”，而清代统治者和一些御用文人却把他称为“中兴名臣”，这种截然相反的评价足以说明人民群众与反动统治阶级不同的善恶观。章太炎曾经评论曾国藩“誉之则为圣相，谳之则为元凶”，前句是站在晚清政府立场，后者是站在太平天国立场。章先生自己似乎也拿不定主意，才说出以上模棱两可的“滑头话”。范文澜痛骂曾国藩是“汉奸刽子手”，是坚决站在太平天国一边的。冯友兰则要为曾国藩翻案，便提出许多理由否定太平天国。青年时代的毛泽东曾对知己好友发出过“于近人独服曾文正”的感叹，但当他接受了马克思主义之后，不再以“英雄伟业”的观点来看待历史，而是站在被压迫者的一边，以批判的眼光重新审视历史，从钦佩曾国藩“讨平洪杨”到痛斥其镇压农民革命运动，这是毛泽东历史观的一个质的飞跃。他于1926年3月18日所作的《纪念巴黎公社的重大意义》一文中写道：

> 太平王洪秀全号召广西一班失业宵民起来革命，大有社会革命的意义，孙总理也很佩服他。大家只知道打倒他的是清朝政府，而不知真正打倒他的主力军，却是地主阶级。打倒太平天国出力最多的是曾国藩，他当时为地主阶级的领袖。曾国藩是团练出身，团练即是地主阶级压迫农民的武力，他们见洪秀全领导一班农民革命，于他们不利，遂出死力来打倒他。故太平天国之事，不是满汉的战争，实是农民和地主的阶级斗争。

前一段有关曾国藩的书籍铺天盖地，有人为了给曾国藩评功摆好，就把毛泽东在青年时代所说的那句“于近人独服曾文正”的

话搬出来，作为肯定曾国藩的重要依据，似乎想表达这样的意思：连毛泽东都这样认为，别人还有什么好说的？而绝口不提毛泽东上面那段话以及他在其它很多著述中的论点，似乎有片面性。

不论如何，在近代史上，曾国藩是一位极有影响的重要人物，研究他，对于现实生活也很有指导意义。

公元 1852 年（清文宗咸丰二年），曾国藩以礼部“在籍侍郎”的身份回湖南办团练，从此得以发迹，并对后世产生了不可估量的影响，堪称中国近代史上的一大奇迹。曾国藩既非封疆大吏，也非钦差大臣，只有一个“在籍侍郎”的空衔，而用当时大学士祁春圃的话说，“在籍侍郎犹如匹夫”，可见既无职又无权。但是，就是这位“犹如匹夫”的一介书生曾国藩，竟能组建起一支凶悍骁勇的湘军，与太平军血战十余年，于 1864 年（清穆宗同治三年）攻克天京（今江苏省南京市），扑灭了太平天国的革命烈火。在此期间，清王朝先后令湘、苏、直、皖、豫、鲁、赣、鄂、陕等九省 42 位官员举办团练，只有曾国藩一人“功成名就”，其他 41 位团练大臣，只有在尘封的历史档案中才能经意地找到他们早已模糊的名字。先后为曾国藩卖命的湘籍子弟超过百万，战死的不下数 10 万。在这些人当中，大多数普通将士都是被生活所迫而不得不投军，但还是有一些人自愿投到他的门下为其卖命。依笔者之见，从历史唯物主义的观点出发，要论学习曾国藩，最重要的一点就是要学习他的“纳人有术、用人有方”。

曾国藩招揽人才的方法，一是封官许愿，二是重赏钱财。他认为在战争期间非重奖厚利不足以得人死力，而奖励手段则不外升官发财二事。其实，曾国藩从军之初，书生气十足，“不妄保举，不乱用钱，是以人心不附。”如 1854 年（咸丰四年），曾国藩率兵攻下武汉，“仅保 300 人”，受奖人数仅占百分之三，咸丰五、六两年合计保举仅数百人；而另一位被称为“中兴名臣”的胡林翼率军攻占武汉后，一次即保举“3000 多人”，受奖人数竟达百分之

二、三十。此举说明，胡林翼比曾国藩“会做人”。消息传开，不少人认为欲求官职，投曾不如投胡，因此，许多曾国藩挽留不住的人员主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发现主要是保举太少，使人感到升发无望所至。对此，好友刘蓉多次向曾国藩进言，而且举楚汉之争刘邦与项羽对待下属的事实为例，使曾国藩有所触动。与他无话不谈、随侍终身的心腹幕僚赵烈文也上书劝说：

阁下爱贤好士，天下所共知。远者可无论，仅左右人士屈指可数者，是士负阁下邪？还是阁下以为无益而弃之也？我以为知之不难，而忘之实难。泰山之高，以其不弃粪壤；沧海之大，以其不拒浊流。天下分崩，人志日嚣，凡其器能略过侪辈，咸思奋自树立，四顾以求因依，真伪虽不一端，未尝无也。苟非贤杰以天下为己任，流俗之情大抵求利耳。使诚无求，将销声匿迹于南山之南，北山之北，又肯来为吾用邪！是以明君给人之欲，不失其意，责人之力，不求其情，故人人自以为得君，顶踵思效，合众人之私以成一人之公，所以能收效也。夫与人共患难之际，而务慎密于登进，殆自孤之道也。谓宜多储广纳，收其偶然之用，其有误滥，则亦为损甚微，而以获好贤之称，利甚厚也。军旅之间，一技不没，有道以御之，孰不思尽其力。况贤否之分，不可仓卒，士有造次倾动，亦有暗然日章，观人之难，及久而后可尽也。故曰：“贤主求才终日，及其得人，不出闾巷”，信笃论也。自古英霸之器，汲汲不遑，惟有求贤自助而已。而士恒偃蹇不乐者，徒以既出则当分人之忧，非荣宠安乐已也。自后世志节凌夷，以干谒为进身之阶，一登仕途，有利无患。于是，游谈之士争扼腕而言利害，虽衡石程书犹不可计，是使周公在今亦将爽然而废吐握，何论余者。阁下奋其勇智，矫世违俗，恳诚拳拳，千里之外，将共兴起。尤望敦尚儒者骨干之士，以

佐不及，宽以纳才，严以责效，是实安危之大端，治乱之所存也。

赵烈文讲得人情人理，尤其是“合众人之私以成一人之公”，深深打动了曾国藩的内心。于是，他“揣摩风会，一变前志”，从1861年（咸丰十一年）起，开始效法胡林翼，大力保举幕僚，而且对被保举人的考语极有份量，例如，称李鸿章“才大心细，劲气内敛”，左宗棠“取势甚远，审机甚微……才可独当一面”，沈葆桢“器识才略，实堪大用，臣目中罕见其匹”，等等。此外，他对幕僚们的生活待遇也一概从优，使他们无后顾之优，死心塌地为他卖命。看到这种情况，许多有才之士都纷纷投到他的门下，这就无形中壮大了湘军的力量。看到自己手下人才济济，曾国藩颇为自得，经常以培植、宏奖人才自诩，他说：“君子有三乐，而‘宏奖人才，诱人日进’为其一乐。”曾国藩一生举荐人才甚多，其中很大一部分属于他的幕僚。这些人中出了26名督抚、堂官，50名三品以上大员，至于道、府、州、县官员更是难以数计。他的幕僚薛福成对此曾感慨地说：“是故事须才而立。才大者必任群才以集事，则所成又有大者焉。累而上之，能举天下之才会于一，乃可以平天下。……语曰：一人善射，百夫拾决。”这些虽属吹捧溢美之词，也道出了部分真情。

在现代社会中，激烈的商场竞争，说到底是一种人才的竞争，谁拥有更多的人才，谁就更有力量，在竞争中就能够处于主动与优势地位。人才是决定企业成败的核心因素，要想拥有人才，最有效的办法之一就是照顾员工的切身利益。哈佛大学管理学院曾做过一项调查，其结论是：一般公司的平均寿命为20—30年；即使最幸运的公司，最长也不超过50年。然而，西门子（中国）有限公司在北京举行盛大庆典，欢庆西门子公司成立150周年。西门子的创始人维尔纳·冯·西门子是一位科学家和发明家，他一直把人的因素放在重要位置，把所有员工看作是一个大家庭的成

员，为发挥他们的智慧、才华和潜能，创造最有利的条件。早在1857年，冯·西门子在写给他弟弟卡尔·西门子的一封信中就这样写道：

> 我认为，与工人保持良好的关系至关重要。要和他们交谈，对于他们有限的需求和愿望要真正给予关心，要积极鼓励他们施展抱负。如果不提供机会使工人与公司休戚与共，那么企业一旦陷入困境，你也无法指望他们坚定不移，保持忠诚。

冯·西门子还说过，"一个公司要兴旺发达，每个员工都必须为着个人的利益团结一致快而高效地工作。"在这一方针指导下，西门子在创造一个人的就业机会的同时，也就创造了一个人的发展机会。

翻开西门子的发展史，映人眼帘的不仅仅是那些紧随科技进步、适应社会需求、改变生产方式、提高工作效率的产品，而且还涌现出一个个出色的发明家、工程师和科学家，有许多人甚至是世界科技界的顶尖人物，象绍特屈、韦克尔、F·帕森，以及曾荣获诺贝尔物理学奖的W·伯斯等。公司创建伊始，就制定了许多超前的员工福利制度，并随着时代的发展进行了许多补充与完善，这些措施都是为了一个目的：激发员工的积极性。西门子公司认为，在给人提供就业机会和发展机会的同时，也在储备人才，从而使公司得以不断发展。正是通过高素质员工的共同努力，西门子在技术上才始终保持领先的地位，并成为全球最主要的电气和电子产品供应商之一。现在西门子公司每年在世界范围内至少要投资4亿美元作为员工教育和培训费用，在德国及全球各培训中心举行研讨会2万多次。这些无疑为西门子迎接明天的挑战准备了充足的生力军。

中国市场的激烈竞争，同样促使西门子招聘更多的高素质人

才。西门子（中国）有限公司成立后，公司制订了全面的员工政策，其中包括社会福利和人员培训。为了确保公司的中、长期发展战略，西门子也注意吸收本地员工，越来越多的本地员工被提升到了重要的岗位上，并且承担更多的责任。为了进一步造就精兵，提高公司的竞争力，公司正打算实施下述措施：一是建立员工评价经理的制度；二是改善内部通讯条件，以提高员工的工作效率；三是调整工资结构，使员工的收入与个人的业绩和责任挂钩；四是全方位地培训员工，以使大家跟上飞速发展的商业全球化的步伐，把握新技术的发展趋势。

正确把握对待普通人才与特殊人才的分寸，是企业不断取得发展的有效途径。对于一般的人才，企业只要按照一般的方式对待就可以了；但对于一些特殊的人才，则必须采取特殊的措施，使他们能够全心全意为本企业服务。1998 年 3 月 2 日出版的美国《财富》杂志，公布了美国最受欢迎的十大公司，以生产“奔腾”系列计算机微处理器而闻名的英特尔公司名列第四位。公司董事长兼首席执行官安德鲁·格罗夫被美国最有影响的杂志《时代》周刊评为“1997 年度风云人物”。该杂志认为，格罗夫的英明创见和商业眼光，使他领导的英特尔公司成为全球最成功的和最具影响力的高科技企业，称赞他“在充分发挥微芯的潜力和威力，促进美国新经济发展方面功不可没，无人能及。”与西门子的经营理念相同，格罗夫视高技术人才为企业的生命，想方设法吸引和留住高级管理人员和技术人才。随着英特尔公司的发展，公司股票价格猛增。格罗夫每年都将一部分公司股票赠送给公司内有突出贡献的人才，这一举措使许多高级管理人员和技术人才成为百万富翁；对于提出要离开公司的人员，格罗夫则要求他们退还股票的期权。格罗夫这种奖罚分明的做法，非常合情合理，因而也得到广泛的认可。通过这种特殊措施，一方面极大地激发了高级人才的工作积极性，另一方面也为公司留住了许多人才，为公司的进

一步发展增强后劲。

总之，上述四种基础，是领导者得人的要素，不可轻视。

二一、谨 候

海洋之所以成为百谷百川之王，是因为它处于最低的位置，有巨大的容纳量。无论是企业、团体，还是政党、国家，其领导人一定要努力做到宽宏大量，团结一切可以团结的力量，调动一切积极因素，以成就事业，否则，就会导致众叛亲离，最后成为孤家寡人。因此，宽容和民主是最重要的“谨候”。

〖原文〗

夫败军丧师，未有不因轻敌而致祸者。故师出以律，失律则凶。律有十五焉：一曰虑，间谍明也；二曰诘，谇候谨也；三曰勇，敌众不挠也；四曰廉，见利思义也；五曰平，赏罚均也；六曰忍，善含耻也；七曰宽，能容众也；八曰信，重然诺也；九曰敬，礼贤能也；十曰明，不纳谗也；十一曰谨，不违礼也；十二曰仁，善养士卒也；十三曰忠，以身殉国也；十四曰分，知止足也；十五曰谋，自料知他也。

〖译文〗

凡是出现作战失利、损兵折将的灾难，都是因为轻敌而造成的。因此，为了防止此类灾难的发生，将领在统兵作战时务必遵循下述15条守则。

①思虑周全，即侦察敌情时要准确明晰；
②推理严密，即判断敌情时要反复斟酌；
③英勇顽强，即敌众我寡时要不屈不挠；
④廉洁奉公，即利益诱惑时要坚守正义；
⑤公正无私，即奖赏惩罚时要一视同仁；
⑥忍辱负重，即遭受屈辱时要忍耐谦让；
⑦宽宏大量，即与人相处时要胸怀宽广；
⑧诚恳守信，即作出承诺时要坚决践约；

⑨ 态度恭敬，即接人待物时要礼贤下士；
⑩ 理智明断，即听到谗言时要洞察真伪；
⑪ 行事谨慎，即处理公务时要照章行事；
⑫ 仁义博爱，即统帅军队时要爱兵如子；
⑬ 忠心耿耿，即身赴国难时要视死如归；
⑭ 把握分寸，即伸屈进退时要适可而止；
⑩ 谋划运筹，即排兵布阵时要知己知彼。

〖解读〗

所谓“谨候”，就是行为不违情理，做事遵守规矩。俗话说：“没有规矩，不成方圆。”因此，本篇相当于诸葛亮对将领提出的行为准则，类似于现代社会中各单位、各部门工作人员守则。例如，《三大纪律、八项注意》就可以看作是中国人民解放军的“谨候”。诸葛亮在本篇中所罗列的15条守则，在《心书》的其它篇目中都有所论述。对于一个领导者来说，最重要的不是他本人多么能干，而是他能不能够让那些能干的人愿意干。因此，本篇中的第7条“宽，能容众也”，不仅仅是作为领导者的一种素质，而是成就事业的客观需要。

宽容是一种博大的胸怀，至上的美德。荀子说过：“君子贤而能容罢，博而能容浅，粹而能容杂。”《墨子·亲士》中讲：“江河不恶小谷之满已也，故能大。圣人者，事无辞也，物无违也，故能为天下器。是放江河之水，非一源之水也；千镒之裘，非一狐之白也。”法国大诗人雨果也说过：“世界上最大的是海洋，比海洋更大的是天空，比天空更广阔的是人的胸怀。”海洋之所以成为百谷百川之王，是因为它处于最低的位置，有巨大的容纳量。无论是企业、团体，还是政党、国家，其领导人一定要懂得百川归

海的道理，努力做到宽宏大量，团结一切可以团结的力量，调动一切积极因素，以成就事业，否则，就会导致众叛亲离，最后成为孤家寡人。

古今中外大凡有成就的领导者，都具有一种宽容的雅量。在我国的封建帝王中，东汉光武帝刘秀与明太祖朱元璋就是由于能够“容众”而成就事业的。

刘秀在王莽“新政”破产，社会动荡，农民起义风起云涌之际，顺应“百姓思汉”的潮流，起兵逐鹿中原，最终夷灭群雄，建立了东汉王朝，并且开创了著名的“光武中兴”之业。明清之际的思想家和史学家王夫之对他的历史功绩给予了很高的评价：

> 自三代已下，唯光武允冠百王矣……三代而下，取天下者，唯光武独焉……不无小疵，而大已醇矣。

这个评价不无过分溢美之词，但基本上反映了刘秀的主要特征。史称刘秀“性谨厚”，其统治特点就是“以柔道理天下”。在治军统兵方面，刘秀主张“泛爱容众”，并且身体力行，因而深得人心。对待投降将士，他待之以诚恳，施之以恩惠，使其心悦诚服；对待手下将士，他坦诚相待，用人不疑，使其竭忠尽力。收编河北铜马军，是前者的范例；重用部将冯异，是后者的典型。

公元23年，刘秀被更始帝刘玄以破虏大将军行大司马事的身份派往河北，镇慰州郡。从此，刘秀摆脱了刘玄的监视与控制，借机迅速招兵买马，网罗人才，扩充实力，在不到一年的时间里，便发展到10余万人，有了象吴汉、岑彭、邓禹、冯异、寇恂等一批既能征惯战，又忠心耿耿的将领。后来，刘秀虽然被刘玄封为萧王，但他已不听刘玄的摆布，伺机称帝。当时赤眉军虽然强大，但力量分散，刘秀认为只要自己恩威并举，以信取心，这部分势力就能为己所用。他派吴汉率兵征讨铜马部，得胜之后，对原铜马将领不仅不杀害，而且还“封其渠帅为列侯”，加以重用。但这批

降者对刘秀仍心存疑惧，担心此为权宜之计，说不定日后还要治罪，因此经常处于惊慌不安之中。刘秀为了消除这些人的担忧，便让他们各回军营，仍为原部将帅，自行整顿队伍。刘秀对他们毫无戒备，十分信任，常常一个人自乘轻骑，到各部进行巡行，与各部将领推诚相见，平和叙谈，使他们深受感动，相互告诫道："萧王推赤心置人腹中，安得不投死乎！"这就是"推心置腹"这一成语的来历。铜马军将士出于对刘秀的敬重，都尊称他为"铜马帝"。刘秀乘机对铜马军进行改编，"悉将降人分配诸将，众遂数十万"，大大扩充了自己的军事实力。

冯异是刘秀手下的一员大将，为人谦和，每次行军中，他都走在部队后头。休息时，诸将常常议论谁的功劳大，惟独冯异屏居大树之下，从不参加这类议论，因此，军中都称他为"大树将军"。冯异用兵持重，又"能御吏士"，战功卓著，刘秀就委派他镇守关中。冯异到任后，"威权至重，百姓归心"，被关中地区的民众称作"威阳王"。有人劝刘秀对冯异要有所戒备，防止尾大不掉。冯异得知这一情况后，惶惶不安，立即上书刘秀，表明心迹，并申请调离关中，以避嫌疑。他在奏章中说："臣本诸生，遭遇受命之会，充备行伍，过蒙恩私，位大将，爵通侯，受任方面，以立微功，皆自国家谋虑，愚臣无所能及。"刘秀答复他说："将军之于国家，义如君臣，恩犹父子，何嫌何疑，而有惧意？"对冯异表示了充分的信任，从而彻底打消了他的顾忌，使他对刘秀更加效忠尽力。刘秀之子汉明帝刘庄在洛阳南宫云台画了28位东汉开国功臣的像，史称"云台二十八将"，其中排在最前列的名将中就有冯异。

元朝末年，天下大乱，群雄割据，朱元璋经过十几年的奋战，于公元1368年（明太祖洪武元年）推翻了元朝的统治，登上了大明天子的宝座，史称明太祖。朱元璋于公元1352年投军时，并不为人所注目，为什么后来能够力挫群雄，夺得天下呢？其中最重

要的一个原因就是他善于理兵励气，尤其善用降兵降将，只要“能相从立功业者”，他“皆礼用之”，对降将以诚相待，胸无城府，表现出一位卓越政治家的风度与气量。

公元1356年3月，朱元璋率军攻打集庆（今江苏省南京市），屯兵城外的元将陈兆先兵败被擒。在大帐前，朱元璋见他英武不凡，是个人才，便“释兆先而用之”。陈兆先见朱元璋胸怀宽广，待人真诚，便投降了他，并将自己所属3.6万人一并交与他指挥。朱元璋非常高兴，从这些将士中“择其骁勇者五百人置麾下”，任用为亲兵。但这些人生怕侍卫不周而被诛杀，“多疑惧不自安”。他们的这种心理，被朱元璋觉察到了。为了消除这些降兵降将的恐惧与担心，有一天晚上，朱元璋特意下令将原来的侍卫全部调走，命令降将冯国用率领500名新降将士守护在其住所周围，寝室里只留下冯国用一人侍候在卧榻旁。这一夜，朱元璋解甲脱衣，“安寝达旦”。他的这一举动深深感动了这些降兵降将，纷纷表示：“既活我，又腹心待我，何不尽力图报！”个个都愿为朱元璋效命疆场。几天后，朱元璋率军攻打集庆城，冯国用率领这500名将士冲锋在前。他们冒着疾矢弹雨，“先登陷阵，败元兵于蒋山，直抵城下”，集庆城被一举攻克。

在战争年代，刘秀与朱元璋均能“容众”，因而，两人在事业上都取得了统一天下、建立王朝的成就，但在天下安定之后，他们二人的所作所为就大相径庭了。

在战争年代，刘秀在一般情况下很少处罚将士，即使处罚也尽量从轻发落，使得手下的将领感恩戴德，不惧斧钺之威，并且在战场上出生入死。在天下太平之后，他的主要策略是“退功臣而用文吏”，就是采用封功赏赐的办法，使战争年代的功臣武将不干预政事，然后重新选拔一批有才有识的官吏来治理国家，达到止戈息武的境地。在功臣当中，除少数人担任边将外，大多数人在京师洛阳以列侯的身份奉朝请，只有邓禹、李通等少数人得与

公卿参议朝政。这样一来，不仅使打天下的功臣们失去了自恃有功而飞扬跋扈的土壤，从而得以善终，没有重蹈“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的覆辙，而且也使具有治国才略的新人走上政治舞台，施展聪明才智。刘秀这种治国方略可谓一举三得，一是为加强自己的统治清除了障碍，在治理天下时可以不受这些功臣的摆布与掣肘；二是通过让功臣们享受荣华富贵的方法，客观上起到了保护他们的作用；三是创造了提拔后起之秀的宽松政治环境。光武时期之所以能够政治清明，社会安定，经济和文化持续发展，人民安居乐业，呈现出一派兴旺景象，与刘秀的这种治国指导思想和行之有效的具体措施有很大的关系。

与刘秀的做法不同，朱元璋取得天下后，渐渐变得疑神疑鬼，对待功臣的态度与以前判若两人。针对一些功臣飞扬跋扈的行径，他担心性情朴实、为人宽厚的太子朱标将来驾驭不了他们，遂生诛杀之心。他先后于公元 1380 年（洪武十三年）借丞相胡惟庸谋反案，公元 1393 年（洪武二十六年）凉国公蓝玉谋反案，两次大杀功臣。早年帮助他打江山的著名“二十四将”，除花云等少数将领战死沙场，汤和主动交出兵权并请求归乡养老之外，其他皆被毒杀而死，其心狠手辣的程度，令人不寒而栗。朱标见父皇大杀功臣，于心不忍，几次劝谏，都被拒绝。朱元璋为了向朱标说明他诛杀功臣的必要性，还煞费苦心地想出一个办法。

有一次，朱元璋带着朱标出游，在路上，他将一根带着棘刺的木杖扔到路旁，让朱标把它拿过来。朱标见木杖上全是刺，不知从何处拿起，面有难色。朱元璋就令随从上前将木杖上的刺全部去掉，又令朱标去拿。这次朱标很容易就把木杖拿起来了。朱元璋于是就借题发挥，对朱标说：“木杖有刺，你不好拿。今天的一些功臣自恃有功，日益变得骄横，你将来不好控制他们。如今，我把他们杀掉，就是为你削去那些刺，使你将来能够稳操权杖。”

朱标却自有一番见地："只要有尧舜之君，便会有尧舜之臣！"

即使用今天的观点来看，朱标的见解也是正确的。功臣尽管有毛病与缺点，某些情况下或许也会为国家的安定带来麻烦，但只要国家有明确的制度，加上皇帝自己以身作则，以德感人，就会趋利避害，发挥这些功臣的作用。但是，由于朱元璋的个性及特殊经历，使他不可能采用刘秀的治国策略。一方面，他个性残酷，对功臣怀有极大的不信任感，因此必欲除之而后快；另一方面，他出身于穷苦农家，自幼受尽土豪劣绅的欺凌，所以对富豪充满刻骨铭心的仇恨。有两首民间传说的诗，描述了朱元璋的这两种心态。

针对朱元璋的严酷，有人想采取比较含蓄的方法对他进行劝诫。有一天，朱元璋来到一座寺庙中，看见在寺院的山墙上面画着一个布袋和尚，墨迹未干，显然是有人刚刚画上去的，旁边题有一首诗偈：

大千世界浩茫茫，收拾都将一袋装。
毕竟有收还有散，放宽些子又何妨？

朱元璋穷困潦倒时，也当过几天和尚。诗画作者清楚他的经历，于是以这种特殊的方式告诫他要为人宽厚一些，对功臣不要斩尽杀绝。

朱元璋对于富豪更是厌恶之极。民间传说，浙江嘉兴安亭镇上有一个大富翁名叫万二，总爱打听京城里的消息。有一次，他听说朱元璋近日写了一首诗：

百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡。
不如江南富家翁，日高丈五犹拥被。

万二从这首诗中立即嗅出了隐隐杀机，认为这是不祥之兆，于是，将家产施散亲友和穷人，自己买了一艘大船，携带全家老少浪迹天涯，最后不知去向。果然未出三年，江南巨富豪族全被以

种种罪名，杀头的杀头，抄家的抄家，无一幸免，唯有万二逃过了这场劫难。

沈万三是明初天下第一富豪，人称“活财神”。他在穷困之时，曾经与朱元璋为友，两人时常聚首。有一次，沈万三做东请朱元璋吃饭，结帐时差一文钱，于是就向这位将来的“朱皇帝”开口借了一文钱，而且还嘻笑着说，将来定当奉还，利息是一日转十二个对合。后来，朱元璋初平天下，国库甚虚，为了解决朝廷财政不足的窘境，他想到了昔日的好友、今日天下第一巨富的沈万三。于是，朱元璋发出加急圣旨，召他进京。当二人见面时，一如以往称兄道弟，气氛相当热烈。谁知当朱元璋提出要借 1000 万钱时，沈万三却面有难色。朱元璋立马沉下脸说：“我说个‘借’字算是客气的！你可记得那年向我借过一文钱吗？利息是你自己定的，一天转十二个对合。如今也不必说什么了，你就把这一文钱的利息清偿了吧！”按一文钱一天转十二个对合计算，一年就是 12^{365}，远远超过 1000 万，当沈万三不满地说这无异于充军钱时，朱元璋不觉大怒道：“你说是充军钱吗？现在便把你充军！”一面降旨将沈万三充军 3000 里，一面查抄他的家财入了国库。

由此可见，朱元璋的基本政治态度是限制富豪。如果他采用刘秀的办法，对功臣大加赏赐，这就会使他们成为新的富豪，而这正是他内心里相当不情愿的事情。因此，朱元璋忌惮功臣和痛恨富豪这两种心态就决定了他对待功臣的基本态度和处置方法。

将刘秀与朱元璋的行为进行比较，可以看出刘秀的“容众”是由他的性格与修养决定的。他当皇帝后，就连同族的婶子大娘们都认为他“太温和”，刘秀听后哈哈大笑，说道：“吾治天下亦以柔道行之”。这一方面说明他本性宽厚，另一方面也说明他深懂以宽容众，收揽人心，从而长久维护其封建统治的政治韬略。与刘秀出身于大地主阶级集团的背景不同，朱元璋以一介平民起事，对可能威胁其统治的功臣具有一种心理上的排斥，加上他文化水平

不高，个性冷酷，因此，在战争年代某些“容众”的表现只能是一种权宜之计，一旦环境变化，其本性就会暴露无遗。当然，封建帝王诛杀功臣，本质原因还是为维护其封建专制统治，是极权制度的必然产物，不能完全归结于人的本性。但是，个人修养也是一个不容忽视的重要因素，在某种条件下会起到极大的作用。刘秀和朱元璋对待功臣的不同态度，就是这种修养不同的表现。

朱元璋作为一个封建社会的政治家，当然会有长处与短处。说到他的个性残酷，不能否定他在中国历史上的贡献。公元1653年（清世祖顺治十年）正月，顺治帝读《资治通鉴》，问左右侍臣：“自汉高以下，明代以前何帝为优？”回答说：“汉高、文帝、光武、唐太宗、宋太祖、明洪武，俱属贤君。”顺治又问：“此数君者又孰优？”大学士陈名夏回答说：“唐太宗似过之。”陈名夏排出了最佳皇帝，他看重的是人格魅力，而顺治则从制度创新的角度和厚今薄古的态度，认为最佳皇帝应为朱元璋。他说：“岂独唐太宗！朕以为历代贤君莫如洪武。何也？数君德有善者，有未善者。至洪武所定条例章程，规划周详。朕所以谓历代之君不及洪武也。”

顺治认为，中国历史上的最佳皇帝是朱元璋，恐怕同意的人不多，但他指出朱元璋与众不同的地方就是注重制度建设，还是有几分道理的。朱元璋登基以后，把唐朝诗人李山甫的《上元怀古诗》写在屏风间，时时加以吟哦：

南朝天子爱风流，尽守江山不到头。
总为战争收拾得，却因歌舞破除休。
尧将道德终无敌，秦把金汤可自由。
试问繁华何处在，雨花烟草石城秋。

说明他还是想以史为鉴，不想再重蹈覆辙。为了确保大明江山守尽到头，他在中央与地方关系上采取了一系列专制主义的措施，这对于国家政权的巩固起到了很大的作用，但对后世的消极

影响也是非常严重的。明朝是中国历史上最专制、最腐败、统治者最残暴的朝代，到明末更成为中国数千年中最黑暗的时期之一，这与开国皇帝朱元璋所起的带头作用以及他所创立的那些制度不无关系。

俗话说："将军额上能骑马，宰相肚里能撑船"，指的是领导人宽容待人的气度和雅量。朱德写过一首名叫《游七星岩》的诗：

开心才见胆，破腹任人钻。
腹中天地阔，常有渡人船。

我们在日常生活中也要学习朱老总所提倡的这种深明大义，心胸宽广的君子风度，以仁爱之心、宽容之态对待他人，特别是被别人误解时更要如此。"以德报怨"讲的就是这个道理。当然，这种品德并不是人人天生就具有的，需要在实践中不断加以磨炼和培养，特别要经常向贤明的人学习，借以弥补自己的短处。唐朝武则天当政时期的狄仁杰与娄师德就是这样的两位贤者。

公元 688 年，太原人狄仁杰在豫州（今豫东、皖北地区）当刺史，办事公直，执法严明，受到当地百姓的称赞。武则天听说他很有才能，就把他调到京城当宰相。有一天，武则天召见狄仁杰，对他说："你在豫州时政绩显著，名声很好，但也有人在我面前说你的坏话，你想知道是谁吗？"

"别人所说的，如果确是我的过错，我就应该改正；如果陛下知道不是我的过错，这是我的幸运。至于谁在背后说我的坏话，我并不想知道。"

武则天听后，深叹狄仁杰器量大，能容人，更加赏识他。狄仁杰当宰相，主要是由于陇右诸军大使娄师德的竭力推荐，但狄仁杰并不知道，他对娄师德还有点看不起，认为他只是一介武夫，曾屡次排挤他，让他担任地方官。武则天看到这种情况后，有一次就故意问狄仁杰："你看娄师德品德怎样？"

“为将能谨守边陲，至于品德，我就不知道了。”

“娄师德能发现人才吗？”

“我与他一起共事，没听说他能发现人才。”

武则天就拿出娄师德昔日推荐狄仁杰的奏章给他看，狄仁杰非常惭愧，对别人说：“娄公这样宽厚地对待我，我才知道自己远远比不上娄公啊！”

娄师德确实器量宽厚，喜怒不形于色，非一般人所能企及。有一年，娄师德的弟弟当上了代州（今山西省代县）刺史。临行之时，娄师德对他说：“我辅助宰相，你现在又当上了刺史，我们受皇上的恩宠太多了。这正是别人所嫉妒的，你打算怎样对待这些人的嫉妒呢？”

“从今以后，即使有人朝我脸上吐唾沫，我也自己擦去，绝不让你为我担心。”弟弟跪着对他说。

“这正是我所担心的。人家向你吐唾沫，是对你的恼怒，你将其擦去，那岂不是违反了吐唾沫的人的意愿了吗？别人会因此而更为恼怒。”

“那么我就让唾沫自己干。”他的弟弟恍然大悟道。

娄师德自从总揽边疆重任以来，前后30余年，对待部属恭敬有礼，而且读书孜孜不倦。他后来虽然担任了佐理政事的大臣，但仍然谨慎尽职，一生保持良好的功业和声誉，为有识之士所深深敬重。狄仁杰以娄师德为榜样，也悉心发现人才，随时向武则天推荐，先后共推荐了数10人，这些人后来都成为当朝大臣、国家栋梁。他们对狄仁杰十分敬佩，经常躬身向他请教。有人对狄仁杰说：“天下桃李，都出自狄公门下。”狄仁杰却正色道：“荐贤为国，不是为个人私利。”

狄仁杰是武则天晚年最敬重的大臣，他多次请求告老还乡，武则天总是不准，并告诫其他大臣：非军国大事，不要去麻烦他。狄仁杰以93岁高龄逝世时，武则天悲痛饮泣，常叹息说：“老天为

什么这样早就夺走我的国老啊！”

宽容是如此重要的一种品德，以至于诸葛亮把它作为将领必须要遵守的守则之一。政治家和军事家需要这种宽容的气度，普通老百姓也要具有宽容的雅量。在不违背原则的情况下，虽然有时宽容是建立在自己痛苦的基础上的，但为了顾大局，不得不如此，因为只有这样才能避免一些不必要的争执，从而在生活中多一些祥和之气，创造出一种融洽的人际关系。反过来讲，对别人宽容一些，对自己苛刻一些，尽管表面上吃了亏或受了委曲，但在精神上可以得到某种程度的慰藉，而且更能赢得世人的敬重，这也可算作因宽容而得到的一种报酬吧。

《菜根谭》中讲：

> 处世让一步为高，退步即进步的张本；待人宽一分是福，利人实利己的根基。

这的确是为人处世的至理名言。

二二、机　形

有人说："智慧的人创造机遇，勇敢的人抓住机遇，愚蠢的人丧失机遇。""机遇"很吝啬，它往往像闪电一样稍纵即逝，总是垂青于那些智慧与勇敢的人。拿破仑说过："有时候，我会是一只善变的狐狸，犹豫不决；另一些时候，我就会变成一头凶猛的雄狮，坚决而果断。"

【原文】

夫以愚克智，逆也；以智克愚，顺也；以智克智，机也。其道有三：一曰事，二曰势，三曰情。事机作而不能应，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜。

【译文】

愚蠢的将领无法战胜智慧的将领，因为它违背常规；智慧的将领必定战胜愚蠢的将领，因为它顺理成章；智慧的将领要想战胜智慧的将领，则全凭把握机遇了。在把握机遇时，要全面衡量三个因素：一是事件，二是形势，三是场合。当事件发生时而不能应付自如，这不是智慧的表现；当形势变化时而不能作出决定，这不是贤明的表现；当场合适当时而不能果断行动，这不是勇敢的表现。因此，优秀的将领必定是通过把握机遇而夺取胜利的。

【解读】

唐朝著名诗人王维写过一首《西施咏》的诗：

艳色天下重，西施宁久微。
朝为越溪女，暮作吴宫妃。
贱日岂殊众，贵来方悟稀。
邀人傅脂粉，不自著罗衣。

君宠益娇态，君怜无是非。
当时浣纱伴，莫得同车归。
持谢邻家子，效颦安可希。

诗人以咏西施为题，比喻一个人纵然有才，也还需要机遇，同时也反映出一种世态的炎凉。结尾两句是说，天生的姿色并没有什么用处，又有什么必要去效颦呢？此诗所表达的意境虽然消沉了一些，但说明机遇对一个人成才的重要性，还是正确的。

“机形”的本意是指事物发展变化所表现出来的迹象，引申为时机或机遇。俗话说：“机不可失，时不再来”，就是说明抓住机遇对事业成功的重要作用。

诸葛亮在本篇中所强调的事件、形势与场合，讲的都是机遇，只有善于发现与抓住机遇，并且采取正确措施的将领，才能算是合格的将领。拿破仑曾经说过：“有时候，我会是一只善变的狐狸，犹豫不决；另一些时候，我就会变成一头凶猛的雄狮，坚决而果断。当领袖人物的手腕，就在于依据现实状况而决断自己是做狐狸还是狮子。”拿破仑的这一番自白，充分说明了寻找机遇与抓住机遇对于政治家的极端重要性。

有人说：“智慧的人创造机遇，勇敢的人抓住机遇，愚蠢的人丧失机遇。”“机遇”很吝啬，它往往象闪电一样稍纵即逝，总是垂青于那些智慧与勇敢的人。愚蠢的人永远得不到机遇的青睐，有时即使机遇来到他的面前，也因为没有抓住机遇的本领而让它悄然溜走。机遇是如此的捉摸不定，以至于历史上许多杰出的人物也并不是总能抓住机遇，恰恰相反，他们是在一次次丧失机遇的打击下，才逐渐学会如何正确判断与把握机遇，最后功成名就。周朝时的吕尚与春秋时的百里奚就是这样的人物。

吕尚，史称姜太公，年轻时曾在商都朝歌宰牛卖肉，又到孟津做卖酒生意。吕尚虽然贫寒，但胸怀大志，勤奋学习，努力探究治国兴邦之道，以期有朝一日能够大展宏图，为国效力。但由

于他出身卑微，不可能轻易得到施展才华的机会。他曾在朝歌试探过，但由于商纣王的昏庸，使他一直到晚年也没有得到进身之阶，失望之余，他决心入周寻找机会，于是选择了距离周的都邑只有几十里的磻溪，以垂钓为生。他平常沉默寡言，附近的人们都不知道他的年纪和姓名，尊称他为“太公”；他常常露出心事重重、茫然远望的神情，所以人们又称他为“望”，合起来就称他为“太公望”。

长久的等待，终于得到了机遇的垂青。这一天，被纣王封为西伯的姬昌（即后来的周文王）外出围猎，南下渡过渭水，在密林中顺着磻溪而行。突然，西伯看见水边的一块大青石上，端坐着一位正在垂钓的黑衣老人，只见此翁安安静静，银髯飘飘，神情专注，给人一种安祥肃穆之感。西伯若有所思地下马来到老人身边，正要向老人问话，突然被眼前的景象惊呆了：老人的钓钩没有放到水里，离水面还有几寸，而且钩上没有鱼饵，但在他身边的鱼篓里却有一条鲜活的大鲤鱼。西伯觉得奇怪，就发问道：“这位老人家，别人钓鱼都要用诱饵，您却不用诱饵就把鱼钓上来了，这是为什么？”

“休道钩无饵，自有愿上者。世人皆知纣王无道，可是西伯就甘愿上钩，跑到朝歌去朝拜，结果被囚羑里；世人皆知商朝气数已尽，可是各路诸侯也甘愿上钩，宁可臣服，为钩上肉，就像我钓到的这条鱼一样！”

西伯闻听此言，大吃一惊，觉得碰上了世外高人，因为这些话正好说中了他的心事，便躬身施礼，说道：“听先生高论，振聋发聩。不瞒先生，我就是西伯姬昌。”

“老朽吕尚不知，胡言乱语，万望恕罪。”

“老人家必定是世外高人，当今天下纷纷，百姓离乱，如先生不弃，望助我匡扶天下，拯民于水火。”

吕尚言不由衷地谦逊一番，见西伯态度诚恳，就与他一同回

到都邑。他与西伯纵论天下大事，分析透彻，见解高明，使西伯心悦诚服，立即拜他为太师，委以重任。从此以后，姜太公辅佐西伯与他的儿子周武王，灭掉商朝，建立周朝，名垂青史，万古不朽。他与西伯在磻溪的奇遇，是他命运的转折点，经邦济世之才终于有机会得以施展，这是他一生孜孜以求的最大愿望。

"姜太公钓鱼——愿者上钩"的歇后语，从字面上看来是一种消极的等待思想，但实际上反映了姜太公的高超韬略。从表面看来，姜太公每天在渭水边垂钓，像守株待兔一般盲目地等待着，似乎太消极被动了，但实际上这是当时他能够采取的最积极的寻找机遇的办法了。

首先，商朝处于衰落时期，他等待了大半生也没有得到施展才能的机遇，而周正处于上升时期，西伯素有一匡天下的大志，他必定要招贤纳士。因此，姜太公能够正确判断形势，果断改变走上政治舞台的方法与途径，以暮年之躯，只身从商朝来到周地，本身就含有积极进取的意味，这是贤明的表现。

其次，他选择离周邑很近的磻溪，一来便于了解周的内部情况，二来更有可能得到直接与西伯会面的机遇，他为此也作好了充分的准备（无饵的钓钩与鱼篓中的活鱼，实际上是他表演的道具）。因此，姜太公渭水垂钓，是一种在被动等待机遇的情况下主动出击的恰当方式，这是智慧的表现。

再次，他表面上是在水边垂钓，表现出一种超然世外的神态，其实是在眼观六路、耳听八方，当大队人马向这个方向走来时，他早就意识到将有重大事件要发生了。当西伯来到他身边向他问话的时候，他就知道来者是何人了，但假装不知，不怕冒犯西伯，发表了一通带有挖苦性的议论，目的就是要进一步引起西伯对他的注意，这是勇敢的表现。

姜子牙渭水垂钓，这是一种高明的求官之道。高卧隆中的诸葛亮、隐居东山的谢安，都是采用这种办法，最后都遂了平生之

志。这点“诀窍”到了唐朝，终于被一个叫卢藏用的人说破了。卢藏用想入朝做官，就隐居于京城附近的终南山，以等待皇帝的征召。后来果然以高士被征召，授了一个左拾遗（诗人杜甫也当过这个官）。当时，另一位高士司马承祯也被征来长安，他也想上山。卢藏用指着终南山说：“此中大有嘉处。”司马承祯说：“以仆观之，仕宦之捷径耳。”其实，即使他们不说破，老百姓也心知肚明，比如当时人们就说卢藏用是“随驾隐士”。

同样是隐居，但卢藏用、司马承祯之徒与姜子牙、诸葛亮和谢安之辈有很大的区别。前者是为了当官而当官，后者是为了施展治国安邦的抱负；前者只是略有小智的碌碌之人，后者则是具有经天纬地之才的杰出人士。这二者绝对不可同日同语。现在跑官、要官、买官盛行，是出于何种目的，不得而知。

机遇对于失意中人总是比较吝啬的，除了等待之外，还要有一点主观能动性，“姜太公钓鱼”就是这方面的一个典型例子。秦穆公时有名的相国，人称“五羖大夫”的百里奚，年轻时也与姜太公一样，主动走出家门，到外面去寻找施展才能的机遇，结果由于各种原因，不但没有抓住真正的机遇，相反却遭受了很多苦难。

百里奚原为虞国（今山西省平陆县）人，30多岁才娶妻杜氏。杜氏很贤慧，她见百里奚有经世之才，便叫他外出干一番大事业。于是，百里奚告别了杜氏与幼子孟明视，来到齐国，由于无人引见，因而见不到齐襄公，只好靠讨饭过日子。后来流落到宋国，偶然遇到了一位隐士，名叫蹇叔。蹇叔看出百里奚不是等闲之人，便收留了他，两人结成兄弟。蹇叔家境贫寒，百里奚就替人养牛糊口。不久，齐国公子无知杀了襄公自立为国君，到处张榜招贤。百里奚认为这是一次极好的机会，便想去应招。蹇叔却认为无知杀君夺位，必然自取灭亡，劝止了百里奚。果然，过了一个多月，无知在一次出游时被杀。由于蹇叔的劝告，使百里奚幸免于难。后

来，百里奚听说东周的公子颓喜欢牛，便告别蹇叔，来到东周的都城洛邑，以精通养牛之术自荐于公子颓。公子颓正想起用百里奚为家臣时，蹇叔特地赶到洛邑，见过公子颓后，认为他不是一个可以辅佐的人，就劝百里奚不要答应，否则必定遭祸。这一次，百里奚又听从了蹇叔的劝告，没有就任，两人一同离开周回到虞国。事实表明，蹇叔的判断非常英明，后来周室发生了内乱，百里奚又避免了一场灾祸。回到虞国后，他们二人去见大夫宫之奇。宫之奇请他们二人留在虞国做官，蹇叔连忙摇头说："虞国的君主不顾大局，爱贪小便宜，不像个有作为的国君。"百里奚也明知虞君不会重用他，但这一次，他为了摆脱贫困和满足自己追求功名利禄的心理，没有听从蹇叔的忠告，在虞国当了大夫。

公元前655年，晋献公灭了虞国，俘虏了国君和百里奚。晋献公知道百里奚是一位贤士，便想任用他，派大臣去劝说，但百里奚拒绝了。这时，正值秦穆公派使者到晋国向晋献公的长女伯姬求婚，晋献公就把百里奚当作陪嫁奴隶送给秦国，秦穆公派公子絷去迎亲。在路上，百里奚利用一次看守不严的机会逃跑了，跑到楚国后被当作奸细抓住，派去养牛喂马。公子絷发现跑了一个奴仆，也没当回事。他在半路上，遇到了一个臂力过人的大汉，名叫公孙枝，是晋国人，用一般人拿不动的锄头锄地。公子絷觉得他是一个奇人，就把他带到了秦国。秦穆公与他交谈后，认为他是一个人才，就任命他为大夫。

当秦穆公清点晋献公送来的礼单时，发现陪嫁奴隶中有百里奚的名字，却没有这个人，于是便向公孙枝打听。公孙枝说："百里奚很有学问，也很有能力，是个贤才，可惜没有碰到好机遇。"秦穆公求贤心切，立刻派人去打听百里奚的下落。当得知百里奚在楚国为奴时，秦穆公欲以重金向楚成王将他赎回。公孙枝阻止说："楚成王之所以把百里奚当作奴隶看待，是因为不知百里奚之贤。如果大王以重金赎回，岂不是告诉楚成王，百里奚是个人才

么？如果这样的话，百里奚是不能归秦的。”于是秦穆公按照当时的规矩，派人带了五张黑羊皮到楚国去见楚成王，对他说：“我有个陪嫁奴隶百里奚跑到贵国了，请让我用五张黑羊皮把他赎回去。”楚成王二话没说，收下羊皮，命人将百里奚交给秦国使者。百里奚到达秦境时，公孙枝已经在等候，陪他一同到秦国国都。秦穆公召见他，向他请教治国的方法，百里奚说：“我是个亡国之臣，哪有资格谈论治国之道呢？”

“虞国国君没有重用你，所以亡国了，那不是你的过错。”

百里奚看到秦穆公态度诚恳，于是畅所欲言。两人谈了三天，非常投机。秦穆公高兴之余，问起百里奚的年龄，百里奚说：“70出头了。”

“可惜老了。”秦穆公叹息道。

“大王如果派我去追逐飞鸟，搏击猛兽，我确实老了；但让我给大王出谋划策，那我还年轻呢！当年吕尚80岁遇文王，今天我遇到大王，不是比吕尚还年轻10岁吗？”

秦穆公觉得有理，就要请他当相国。百里奚说：“我的才干远不及我的好友蹇叔。蹇叔之贤，世人并不知道。如果大王想治理好国家，最好请他来辅佐。”秦穆公听说有更能干的贤才，立即派公子絷去聘请。蹇叔起初不肯答应，但经不住公子絷再三恳求，只好说：“百里奚是治国的大才，现在遇到了明主，我就成全他吧。”蹇叔的两个儿子西乞术和白乙丙，文武双全，也很了不起，公子絷就请他俩一道去秦国。秦穆公与他们谈论天下大事，发现他们见解精辟，就任命蹇叔为右相，百里奚为左相，西乞术和白乙丙为大夫。

秦国用五张羊皮换回一个相国的故事，很快就传开了，人们都称他为“五羖大夫”。当时杜氏和孟明视也逃难到了秦国，孟明视已是个粗壮大汉了，武艺高强。他听说了这件事，就向母亲说：“这个人也许是我的父亲。”于是，杜氏想尽办法在相国府里当了

一名洗衣女仆。有一次，百里奚在相府宴请宾客，杜氏借机唱了一支小曲，把与百里奚分别时的情形编成词唱了出来：

百里奚，五羊皮。忆别时，烹伏雌，舂黄齑，炊扊扅。嗟乎！富贵忘我为？

百里奚，五羊皮。父粱肉，子啼饥；夫文绣，妻浣衣。嗟乎！富贵忘我为？

百里奚，五羊皮。昔之日，君行而我啼；今之日，君坐而我离。嗟乎！富贵忘我为？

歌声凄婉哀怨，百里奚听着，禁不住热泪往下流，便顾不得自己的身份和满堂的宾客，踉踉跄跄地跑到堂下一看，正是自己的妻子，夫妻俩抱头痛哭。秦穆公听说百里奚夫妻团圆，表示祝贺，他又听说孟明视武艺高强，就封他为大夫。秦穆公作梦也没有想到，五张羊皮使他得到了蹇叔、百里奚、西乞术、白乙丙和孟明视五位贤才。千百年来，百里奚这段佐秦认妻的传奇故事一直为人所称道，有人作诗道：

脱囚拜相事真奇，仲后重闻百里奚。
从此西秦名显赫，不亏身价五羊皮。

上述故事，留给后人值得深思的广阔空间。百里奚本人极有才能，为了干出一番大事业，曾经历经磨难，从齐国流落到宋国、虞国，沦为晋国的奴仆后，又逃到楚国当了奴隶，最终才被秦穆公以五张羊皮赎回，封为相国，一展抱负。他所遭遇的种种磨难，令人同情；他那坚忍不拔的精神，令人敬佩；他最后的功成名就，更令人景仰。

我们在为百里奚感到庆幸的同时，也不要忘了改变他生活的另外一些人，如果没有这些人，也就没有流芳千古的百里奚了。因此，要说百里奚一生中最好的机遇，就是他在遭受磨难的同时，碰到了许多好人，正是这些人，为他成就事业起到了铺垫和桥梁作

用。

第一个人当推他的妻子杜氏。正是杜氏首先发现了百里奚的抱负与才能，并且鼓励他走出家门，干出一番轰轰烈烈的事业。百里奚在外漂荡30多年，杜氏一人含辛茹苦，把儿子孟明视拉扯大，总算看到了百里奚功成名就的那一天．夫妻、父子得以团圆，特别是父子二人都受到重用，这对于一个奴隶社会中的妇道人家来说，该是多么大的荣耀与安慰啊！与杜氏正好相反，姜太公的妻子马氏却是一个没有贤德的泼妇。当姜太公穷困潦倒时，马氏看不起他，离他而去；当姜太公功成名就后，马氏又恬不知耻地回来找他，乞求恢复夫妻关系。姜太公对她的品德极其厌恶，命人将一盆水泼在地上，表示与她再无和好的可能，这就是“姜太公泼水拒复婚”的故事。杜氏与马氏的修养不同，对百里奚和姜太公产生的影响也不同，她们二人最后的结局更是大相径庭，一个是以喜剧告终，一个是以悲剧闭幕。从古自今，类似这样的悲喜剧，不胜枚举，令人深思。

第二个人是蹇叔。每当影响百里奚命运的机遇来临时，蹇叔都要根据自己的政治眼光与生活阅历为百里奚作出分析判断，而且事实证明他的判断是正确的。前两次，百里奚听从了蹇叔的劝告，避免了灾祸；第三次他没有听从蹇叔的劝告，结果导致失败，从此开始了卖身为奴的悲惨生活，直至被秦穆公以五张黑羊皮换回来为止。在百里奚以后的政治生活中，蹇叔也曾发挥过重要作用。

第三个人是公子絷。正是由于公子絷的慧眼独具，才发现了公孙枝这个奇人，将他带回秦国，使得秦穆公有机会向他了解百里奚。因此，在百里奚由奴隶变为相国的这一戏剧性转变中，公子絷发挥了独特而重要的作用。

第四个人是公孙枝。此人本身很有才能，而且对百里奚极其了解，向秦穆公做了推荐。当秦穆公决心找到百里奚时，又是他

向秦穆公献出奇计，才使得百里奚安然来到秦国。当然，公孙枝的直接出发点是为了让百里奚为秦穆公做事。如果楚成王发现百里奚是一个人才的话，在当时那种天下大乱的客观情势下，也可能会重用他，而且凭着百里奚的才能，也会干得很出色。只是那样一来，百里奚可能就无法与正好流落到秦国的妻儿相会了，在他富有传奇般的生活中就少了许多戏剧性的色彩。因此，就百里奚一生的丰富多彩来说，公孙枝为他添了浓重的一笔。

第五个人，也是最重要的一位，就是秦穆公。在我国漫长的历史上，具有奇能异智的人不计其数，但许多人却怀才不遇，英雄无用武之地，主要原因就是没有碰上合适的机遇和贤明的君主，使自己的才能得不到充分发挥。贤臣易遇，明主难逢。秦穆公之于百里奚，就如同周文王之于姜太公一样重要，对他言听计从，放手使用，这是百里奚像姜太公那样最终得以名垂青史的最重要的原因。

姜太公遇到周文王，百里奚遇到秦穆公，这是机遇；周文王遇到姜太公，秦穆公遇到百里奚，同样也是机遇。这四个人都堪称智者、贤者与勇者，都具有抓住机遇并且善于利用机遇的特殊本领，因而取得了传诵千古的光辉业绩。在上述故事中，机遇对个人发展乃至国家昌盛的重要性，得到了充分的体现。

在现代商战中，善于发现机遇并且抓住机遇的这种能力也是关系到一个企业生死存亡的重要因素。因此，对于想有所成就的企业家来说，也需要具有这种胆略与能力。

香港著名企业家李嘉诚年轻时在一家公司工作，他在 23 岁时，为了求得事业上更好的发展，毅然辞职，用 7000 港元创办了一家生产玩具和家庭用品的小工厂，取名为“长江塑料厂”。1957 年，针对当时市场上的供需情况，李嘉诚看准时机，又毅然转产塑料花，一举赢得数千万港元的资产。1960 年，他又卖掉工厂，将大量资金投入地产业和股市，很快成为地产界的巨子，“长江塑料

厂”也随之更名为“长江实业集团”。李嘉诚这种善于把握机遇、当机立断的素质，在他收购“地王”的战役中表现得尤为突出，长江集团由此获得第二次腾飞，成为香港华资企业中的佼佼者。

1977年初，香港旧邮政局地段招标竞投的消息传出后，各地产公司和财团竞相争夺这块估价在2.443亿港元的地皮。当时被列为香港10大超级富豪之首的香港长江实业有限公司董事长李嘉诚也在权衡利弊，等待时机。1979年1月14日，香港地铁公司正式宣布：中环邮政总局旧址公开招标竞投。在竞投初期，所有投标者彼此不知虚实，均小心翼翼，采取不动声色、外驰内张的战略，非常谨慎地行事。大家心里都很明白，如果所提条件过于优厚，中标后便毫无利益可言，也就失去了投标的目的；但如果过于虑及自己的既得利益，优柔寡断，徘徊不前，也会丧失良机。当港英政府有关部门发出招标邀请之后，香港地铁公司先后收到30多个财团及地产公司的投标申请，可见竞争之激烈。对于这块素有“地王”之称的地皮，李嘉诚自然不会轻易放弃。他审时夺势，当机立断，毅然投入竞争，经过激烈的争夺，一举击败一度中标呼声最高的香港地产界巨子——英资企业怡和洋行所属的香港置地有限公司。这一胜利被人们誉为“长江实业扩展中最重要的里程碑”，是“华资地产的光辉，值得开香槟庆贺。”香港《文汇报》发表评论文章说：“李嘉诚已是香港财政经济界一条猛龙，他在这次战役中的胜利，使他的业务经营地域越过太平洋，向美国伸展。”

李嘉诚经营成功的经验，就是能够全面把握与权衡市场变化情况，结合自身条件，当机立断，勇敢出击，直至取得最后胜利。后来在收购九龙湾地皮、水高、和记黄埔、青州英坭，甚至收购港灯股权上，李嘉诚都是以同样的战略取得胜利，充分说明他具有在商战中“因机而立胜”的非凡能力。

被誉为台湾第一经济强人的王永庆，也是一个善于抓住机遇，

出奇制胜的商界奇才。与李嘉诚一样，王永庆也是从塑胶业起家的。50年代后期，台湾急需发展纺织、水泥、塑胶等工业，台湾当局对这类有利于基本建设的工业采取了大力扶持的政策。当时在化学工业方面具有良好基础的企业家是台湾私营化学公司董事长何义。何义是福建长汀人，于1948年来到台湾。刚开始搞塑胶业时，何义向当局许诺，1年后将建成五座化工厂，10年后要建成七座塑胶企业。但是，当他从欧美和日本考察回来后就反悔了，决定不再投资。他认为，台湾的软件与硬件都不行，在台湾本土生产的塑胶产品，根本无法与欧美、日本的产品竞争。

何义的变卦使台湾的塑胶业历史出现了一段真空。当时，有不少企业家抱着与何义一样的想法，认为目前台湾还没有足够的技术力量来大力发展塑胶产业。王永庆却有着与别人不同的犀利眼光，在他看来，目前台湾没有人愿意搞塑胶业，对自己来说正是一个极好的机遇，因为没有什么竞争对手，他将在这一行业中一枝独秀。经过周密思考，冷静分析，王永庆果断决定投资塑胶业。当时的舆论对王永庆很为不利，不论是商场上的对手，还是朋友，都发表谈话，认为王永庆的这一举措是异想天开，最终要赔掉老本。王永庆本人的头脑非常清醒，他并非没有考虑到发展塑胶业可能出现的负面效应，而是进行了两方面的准备工作。一方面，他派出一批技术人员到日本一家大型塑胶公司学习，掌握相关的专业技术；另一方面，他又从美国购回一套设备先进的生产线，大大提高了生产效率。经过3年的努力，企业就开始受益了。30年后，王永庆经营的“台塑”已经成为台湾最大的工业集团，拥有5万名员工，10万家股东，总资产近40亿美元。

有道是：“当断不断，反受其乱。”李嘉诚的对手是香港其它地产公司与财团，王永庆的对手是台湾、欧美和日本的同行。香港“地王”的潜在商业价值很可观，香港的大多数商家都看到了这一点；台湾需要发展塑胶业，许多企业家也承认这个现实。面

对实力强大的竞争对手时，李嘉诚没有私毫的犹豫与畏惧，而是坚决果断地参与竞争，直至最后取得胜利；王永庆则是在别人不敢与外国同行竞争的时候，怀着坚定的自信心，走别人所不敢走的路，最终也取得了骄人的成就。李、王二人的超人之处就在于能够正确判断形势，抓住机遇，果断决策，完全体现了诸葛亮“因机而立胜”的正确主张，成为令世人瞩目的商界骄子。

苏东坡说过：“古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。”他还说：“夫君子之所取者远，则必有所得；所就者大，必有所忍。”一个人在事业上成功与否，智力因素会起很大的作用，但非智力因素也即意志品质所起的作用更为重要。姜太公、百里奚、李嘉诚和王永庆这些人都算是成功者，他们的经验，与其说善于把握机遇，不如说他们以坚忍不拔的毅力去寻求机遇，这才是他们成功的决定性因素。在《孟子·告子下》中，孟子还专门针对百里奚等人的经历，说过一段脍炙人口的名言：

> 舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作；征于色，发于声，而后喻。入则无法家拂士，出则无敌国外患者，国恒亡。然后知生于忧患而死于安乐也。

意思是说，舜是从郊野农田中兴发起来的，傅说是从筑墙的工作中提拔出来的，胶鬲是从捕鱼晒盐的工作中提拔出来的，管仲是从狱官的手里放出并提拔出来的，孙叔敖是从海边提拔出来的，百里奚是从买卖场所提拔出来的。由此证明，上天要把重大的责任落到某个人身上，一定要首先使他的心理苦恼，然后劳累他的筋骨，饥饿他的肠胃，使他身上穷困得一无所有，使他的每

一个行动都受到扰乱和阻挠，这样就可以震动他的心灵，坚韧他的性格，增加他原来还不具备的能力。一个人常常犯错误，然后才能改正错误；经过内心的困惑、思虑的阻塞，然后才能有所觉悟、有所作为；显露在表情上，体现在言语中，然后才能使人理解。一个国家，如果内部没有执法的能人和足以辅弼的贤士，国外没有相与抗衡的邻国所带来的外患，这样的国家常常要灭亡。由此可知，人常常是在忧虑祸患中生存，在安逸快乐中死亡。

作为现代社会中人，当我们在生活中或事业上碰到不顺心、不如意的时候，一定要想一想孟子的话，首先不能抱怨生活对自己的不公平，而是要借机磨炼意志品质，增加学识才干，一旦机遇来临，就会大展鸿图。事业的成功尽管需要合适的机遇，同时更需要播种。要知道，土地的主人不是在它上面散步的人，而是在它上面耕耘的人。让我们大家都来作勤勤恳恳的耕耘者吧！

二三、重　刑

“重刑”的本质含义就是厉行法治，这是政治家治国治军的根本指导思想。企业经营与带兵作战从根本上看也并没有多大差别，执法严明对于企业的生产经营管理活动同样重要。特别是那些处于困境的企业，要想重新崛起，更要贯彻“爱在下顺，威在上立”的方针。

〖原文〗

吴起曰："鼓鞞金铎所以威耳，旌帜所以威目，禁令刑罚所以威心。"耳威以声，不可不清；目威以容，不可不明；心威以刑，不可不严。三者不立，士可怠也。故曰：将之所麾，莫不心移；将之所指，莫不前死矣。

〖译文〗

吴起说："鼓乐金声是用来威慑耳朵的，旌麾旗帜是用来威慑眼睛的，军规戒律是用来威慑心灵的。"要想让耳朵受到震撼，鼓乐金声就不可不响亮；要想使眼睛引起注意，旌麾旗帜就不可不鲜明；要想使心灵感到畏惧，军规戒律就不可不严厉。如果上述三条不能施行，那么士兵就会懈怠。因此，要想取得胜利，就一定要保证旌旗飘在哪里，士兵就心向哪里；将领指向何方，士兵就冲到何方。

〖解读〗

"将之所麾，莫不心移；将之所指，莫不前死"，这是任何一个统兵将领所梦寐以求的效果。要想达到这个效果，诸葛亮引用吴起的话，开出一剂良方：用响亮的鼓乐金声震慑士兵的耳朵，用鲜明的旌麾旗帜震慑士兵的眼睛，用严厉的军规戒律震慑士兵的心灵。通过这些不同的形式，达到同一个目的，就是要使士兵真切感受到纪律的严肃性，养成服从命令的习惯，从而提高部队的

战斗力。

古人讲：治乱世用重典，治盛世用礼义，治驰世要宽猛相济，恩威并重。“重刑”的本质含义就是厉行法治，这是诸葛亮针对三国时期天下大乱的现实情况，积极倡导并身体力行的治国治军的根本指导思想。

益州原来政治状况很不稳定，除了统治集团内部情况极其复杂、阶级矛盾非常尖锐外，其主要原因就是地方豪强和官僚们专横自恣，对百姓残酷剥削。刘焉、刘璋父子统治益州后，仍然是“德政不举，威刑不肃”，继续纵容地主豪强的不法行为，“士大夫多挟其财势，凌辱小民”，使得蜀中人民“思为乱者，十户而八”。当刘备集团初入益州时，诸葛亮为了有效解决“乱”的问题，采取严厉的法治手段，限制和打击豪强和官僚的不法行为，使益州的社会秩序很快得到安定。与此同时，诸葛亮的做法也引起一些既得利益者的不安和非议，攻击他“刑法峻急”，不“度德量力”，要求他“缓刑驰禁”。时任蜀郡太守、扬武将军的法正，也向诸葛亮进言：“从前汉高祖入关，除秦苛法，约法三章，宽禁省刑，关中父老百姓都感念他的恩德。如今我们刚用武力占据益州，还没有垂恩于地方，就施用权威，恐怕不恰当。即使按着主客关系，我们也应该多行恩德，放宽刑罚和禁令，以获得地方人士对我们的好感。”

为回答法正所代表的这种论调，诸葛亮写下了著名的《答法正书》：

> 君知其一，未知其二。秦以无道，政苛民怨，匹夫大呼，天下土崩，高祖因之，可以弘济。刘璋暗弱，自焉已来有累世之恩，文法羁縻，互相承奉，德政不举，威刑不肃。蜀土人士，专权自恣，君臣之道，渐以陵替。宠之以位，位极则贱；顺之以恩，恩竭则慢。所以致弊，实由于此。吾今威之以法，法行则知恩；限之以爵，爵加则知荣。恩威并济，上

下有节。为政之要，于斯而著。

诸葛亮认为，法正的这种意见只强调了问题的一个侧面，而忽略了另一个侧面，因为他们没有意识到刘邦人蜀与刘备入蜀时的客观现实情况存在着本质差别。秦王朝暴虐无道，苛政如虎，人民不得不起来造反。刘邦反其道而行之，对人民采取了宽刑驰禁的办法，这是符合当时的现实情况的，也是唯一正确的政策。现在益州的情况与那时相比，发生了很大的变化，刘焉、刘璋父子长期偏安一隅，因循守旧，养尊处优，既不施行仁政，又不严明法纪，结果导致豪强地主与官僚士大夫们飞扬跋扈，为所欲为，搞乱了正常的社会秩序。这就说明，如果一味用地位来恩宠他们，一旦达到了极限，他们就不知道自尊；如果总是用爵禄来笼络他们，一旦得不到满足，他们就不懂得珍惜。这种赏赐失度、刑罚不举的政策才是造成种种弊端的根本原因。诸葛亮明确主张，治理国家所遵循的基本方针就是恩威并重，也就是说，实行法治，使士民体会什么是恩惠；限制爵位，使他们懂得什么是荣耀，只有这样，才能建立起正常的社会秩序。

诸葛亮言出令行，在主持蜀汉军政后，坚定不移地以法治蜀，整顿秩序，迅速改变着蜀国的官风民气。诸葛亮以法治蜀虽然取得了很大的成效，但守旧势力仍然不断对他进行各种责难，其中有一条就是指责他不实行赦免。诸葛亮为此专门写了一篇《答惜赦》，对这种论调公开作答：

> 治世以大德，不以小惠，故匡衡、吴汉不愿为赦。先帝亦言，吾周旋陈元方、郑康成间，每见启告，治乱之道悉矣，曾不言赦也。若刘景升、季玉父子，岁岁赦宥，何益于治！

诸葛亮在文章中列举正反两方面的例子，说明赦免的弊端。匡衡（字稚圭）在西汉元帝时任丞相，对元帝陈述实行大赦的弊端："陛下躬圣德，开太平之路，闵愚吏民触法犯禁，比年大赦，使百

姓得改行自新，天下幸甚。臣窃见大赦之后，邪不为衰止，今日大赦，明日犯法，相随入狱。此殆导之未得其务也。”吴汉（字子颜）在东汉光武帝时任大司马，临终前曾对刘秀说：“臣愚，无所知识，唯愿陛下慎无赦而已。”陈纪（字元方）和郑玄（字康成）两人都是东汉末年的名士，公元196年，刘备任徐州牧时，与住在徐州的陈、郑二人经常往来，探讨治国安邦的方略。上述这些人的政治主张都是不实行赦免，否则就会导致法纪废弛，政治混乱。

刘焉、刘璋父子统治期间，年年都要用行赦这类小恩小惠收揽笼络人心，不但没有达到预期的目的，反而在东汉末年的军阀角逐中被消灭。对刘备集团来说，这种悲剧就发生在昨天，因此，诸葛亮深刻地吸取了这个教训，坚决不实行赦免，而是厉行法治，取得了很大的成效。

诸葛亮执法不但严明，而且公正，不论亲疏贵贱，在法律面前一律平等，《三国志》中记载诸葛亮“挥泪斩马谡”就是最典型的例子。蒋琬曾经为马谡求情，对诸葛亮说：“昔楚杀得臣，然后文公喜可知也。天下未定，而戮智计之士，岂不惜乎！”诸葛亮留着眼泪说：“孙武所以能制胜天下者，用法明也。是以扬干乱法，魏绛戮其仆。四海分裂，兵交方始，若复废法，何用讨贼邪！”

蒋琬所举“楚杀得臣而文公喜”的典故，说的是春秋时期有一次楚晋交战，楚国大将成得臣因打了败仗而被楚成王逼迫自杀，晋文公听到这个消息后，比自己打了胜仗都高兴。蒋琬本人德才兼备，具有治国安邦的杰出才能，他对马谡的才智很了解，也很佩服；加之他们二人长期在丞相府工作，个人之间的感情也很深厚。因此，无论是从朋友的角度，还是从国家的角度来说，他为马谡求情，劝说诸葛亮珍惜人才，都是合情合理的，并不说明蒋琬不重视法治或者以私徇情，而恰恰相反，出于对蜀汉政权的忠贞，在诸葛亮盛怒之下敢于直言进谏，这正是蒋琬大公无私的表

现。诸葛亮当然理解蒋琬的意思，也熟悉他所引用的历史典故，但为了维护法纪的严肃性，他举孙子与魏绛执法严明的例子，向蒋琬说明杀马谡的必要性。

孙子治军以严明著称，“孙子试兵”的故事，笔者在《习练》篇中已经讲过了。魏绛是春秋时期晋悼公的大臣，公元前570年，诸侯在曲梁（今河北省邯郸东北）会盟，晋悼公的弟弟扬干违犯军纪，扰乱军队行列，当时执掌军法的中军司马魏绛执法无私，杀了扬干的战车御士，以示惩罚。用今天的观点看来，魏绛拿扬干的御仆出气，这是草菅人命，但在“礼不下庶人，刑不上大夫”的奴隶社会中，已经是难能可贵的了。魏绛这种严明治军的精神，无疑在诸葛亮的心目中留下了深刻的印象，因此，当蒋琬为马谡求情时，他不假思索脱口举出这个例子来说服蒋琬。

诸葛亮执法严而不酷，一方面执法严明，另一方面又不把人一棍子打死，而是本着“惩前毖后，治病救人”的态度，给受处罚的人以改正错误的机会。将军来敏原来是刘璋的亲戚，博学多才，历任典学校尉、太子家令和辅军将军等要职，但他不拘小节，言语狂妄，经常攻击同僚，散布怨言。诸葛亮对他这种行为非常生气，认为“来敏乱群，过于孔文举。”孔文举，名融，是孔子第20代孙，自恃出身名门，经常散布攻击曹操的言论，并且在朝廷中制造派系，使曹操很恼火，于公元208年寻机将他处死。诸葛亮对来敏的行径忍无可忍，屡次上书刘禅将他贬黜，但念他出身名门，而且是刘璋旧臣，又将其数次起而复用。原丞相府长史向朗，诸葛亮南征时，留他代理丞相，统理后方军援事宜；北伐时，向朗为监军，但因他与马谡私交很深，所以在街亭失败后对马谡逃跑一事“知情不举”，诸葛亮认为他以私害公，也不留情面，当场罢免其官职，责令他回到成都。后来又根据实际情况，起用他为光禄勋。

诸葛亮这种“惩前毖后，治病救人”的诚意，也为被他处分

过的人所敬重。李严听说诸葛亮去世的消息，悲叹自己从此失去了改正过错而被重新起用的机会，遂激愤而死。长水校尉廖立因狂傲而被诸葛亮放逐到汶山郡（今四川省汶川西南），听说诸葛亮去世，他悲叹地说自己此生就要老死在边远异族地区了。

诸葛亮执法严明公正的另一种体现就是坚持不搞封建社会中常见的株连法，只追究违法者个人的责任，并不罪及全家，这在封建社会中是极其难能可贵的。诸葛亮将与自己一同受刘备托孤的大臣李严罢黜后，仍然把他的儿子李丰留在丞相府，并且继续给予信任和使用。诸葛亮还经常教育李丰，希望他能够正确对待父亲的问题，同时也正确对待自己。向朗受处分后，他的侄儿向宠并没有受牵连，反而得到破格提拔，后来官至中领军，掌管留守成都的驻军。

诸葛亮执法公正的行为，一向被人推重。曾经被他处分过的蜀汉重臣张裔说："公赏不遗远，罚不阿近，爵不可以无功取，刑不可以贵势免，此贤愚之所以佥忘其身者也。"陈寿的父亲也曾经受过诸葛亮的处分，但他在其所著的《三国志》中还是公正地评价诸葛亮"科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显，至于吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然也。"西晋史学家习凿齿在《汉晋春秋》中称赞诸葛亮"法行于不可不用，刑加乎自犯之罪，爵之而非私，诛之而不怒，天下有不服者乎！诸葛亮于是可谓能用刑矣，自秦汉以来未之有也。"这些评价虽然有言过其实的地方，但大体上还是符合实际情况的。

由于受阶级与时代的局限，诸葛亮作为一个封建社会的政治家，不可能真正做到他自己所主张的"喜不可纵有罪，怒不可戮无辜"。纵观他一生的政治经历，不值得圈点的地方也不少，并不是无懈可击。法正原为刘璋政权中的重要官员，对刘备占领益州起过重要作用。他官至蜀郡太守后，自恃有功，借机打击报复与自己有夙怨的人，有人请诸葛亮报告刘备，制止他这种行径，诸

葛亮却公开答复说：

> 主公之在公安也，北畏曹公之强，东惮孙权之逼，近则惧孙夫人生变于肘腋之下。当斯之时，进退狼跋，法孝直为之辅翼，令翻然翱翔，不可复制，如何禁止法正使不得行其意耶！

诸葛亮之所以要为法正开脱，主要是考虑到益州初定，人心动荡，因而要从安定团结的大局出发处理此事。但实际上，正因为天下未定，局势不稳，才更应该按照他自己厉行法治的主张行事，不得纵容违法乱纪现象。诸葛亮把法正历史上的功绩，作为他可以藐视法纪、为所欲为的理由，显然是不正确的，因此，这篇答问书中官官相护的味道很浓。第一次北伐失败后，他斩马谡的做法是正确的，但在一怒之下，把不应该负主要责任的将领张休与李盛也一并处斩，这是很不应该的。副将王平曾经向马谡提出正确建议，马谡没有采纳，结果导致失败，诸葛亮为此向刘禅保举王平为讨寇将军，这是正确的；但全军撤退时，赵云担负断后任务，掩护全军安然退回汉中，功劳也不算小，而诸葛亮却以赵云在箕谷失利为由，将他由镇东将军贬为镇军将军，仅是以军资器械完好无损的理由而打算赏给他一些绢帛，赵云品德高尚，要求自己严格，没有接受。因此，诸葛亮对待老将赵云不够公正。此外，诸葛亮对多年来征战疆场并立有赫赫战功的大将魏延，也抱有很深的成见。《三国演义》中说，诸葛亮认为魏延脑后有“反骨”，实际上是因为诸葛亮初次见到魏延，就对他没有留下好印象，因此，在他执政期间，时不时就将魏延敲打敲打，搞得他在诸葛亮面前无所措手足，总有郁郁不得志的感慨，这也是导致诸葛亮去世后魏延由于一时头脑发热而与杨仪兵戎相见的一个潜在因素。说到底，这个祸根正是由诸葛亮本人埋下的。当然，与诸葛亮一生的丰功伟绩相比，这些小错误只能算是瑕不掩瑜，但正是

这些看似不起眼的因素，导致蜀汉政权在诸葛亮去世后受到很大削弱的严重后果，因此，后人不能不引以为鉴。

诸葛亮在厉行法治的同时虽然存在着宽严失度的小纰，但总体上还是反对“滥刑”的，而且颇懂得张驰有度的韬略，比如对法正的宽容，虽然不大公正，但这种善于审时度势、灵活处置的策略手段，对后世的政治家们还是很有启发的。正因为“宽严不误”，巴蜀之地才出现了民安国富的局面，诸葛亮也因此成就了一番伟业。成都武侯祠内建筑宏伟，古柏葱郁，颇能引人发思古之幽情，历代文人墨客在此留下了许多传诵千古的妙联佳句，其中清末史学家赵藩所作的一副对联流传甚广，堪称千古名句：

能攻心则反侧自消，从古知兵非好战；

不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。

赵藩是云南剑川人，白族，清光绪元年举人，曾任川南道按察使，四川盐茶使，管领全省盐茶财政。辛亥革命后，代表唐继尧任广州护法军政府交通部部长，后回云南任省图书馆馆长。精通诗文书法，尤其擅长写对联，著有《介庵楹句正续合钞》。昆明大观楼的孙髯翁长联毁于兵火后，就是由赵藩于光绪十四年重写的。当时两任四川总督岑春煊和刘丙章当政期间政治十分腐败，前者一味宽容而无度，后者唯行严酷而无法，以致于民怨鼎沸。赵藩有一次在游览武侯祠时，抚今追昔，深为诸葛亮施政宽严得当的做法所触动，一时感慨万端，即刻写就上述名联。他以诸葛亮“七擒孟获”、“挥泪斩马谡”和“不治法正”等典故为背景，从“攻心”和“审势”的角度概括了诸葛亮用兵和施政的经验，借此告诫岑春煊等当权者，在治理蜀地时要深悟诸葛亮的用兵理政之道，认清形势后再制定政策，否则，就是画虎不成反类犬。

古人讲：“诛大为威，赏小为明；罚审为禁，止而令行。”1937年，党中央在延安正确处理黄克功杀人一案，就是正确地体现了

这种法治思想。

黄克功少年时就加入红军，参加过井冈山的斗争和长征。到达延安后，他担任抗日军政大学第 6 队队长。1937 年 10 月，他对陕北公学女学生刘茜逼婚不成，开枪将刘打死。案件发生后，在延安造成了极大的轰动。当时对这一案件的处理存在着两种截然相反的意见。一种意见，主要是以年轻人特别是从全国各地到达延安的青年学生为代表，认为黄克功是参加过长征的老红军，在艰苦的抗日战争中还可以发挥作用，以便将功补过。况且责任也不全在黄一人身上，刘茜在恋爱观上也存在见异思迁的不正确思想。另一种意见，主要是以党的高级干部和红军将领为代表，认为当此国家危难之时，黄克功犯下如此大罪，不能赦免，应予严惩。

陕甘宁边区高等法院专门对此案进行审理，院长雷经天任审判长。后来经党中央批准，法庭判处黄克功死刑，立即押赴刑场执行枪决。正当法警把黄克功押出法庭时，有人报告雷经天，毛泽东有信给他，雷经天马上命令将黄克功押回法庭，当着他的面宣读毛泽东的信：

雷经天同志：

你的及黄克功的信均收阅。黄克功过去斗争历史是光荣的，今天处以极刑，我及党中央的同志都是为之惋惜的。但他犯了不容赦免的大罪，以一个共产党员、红军干部而有如此卑鄙的，残忍的，失掉党的立场的，失掉革命立场的，失掉人的立场的行为，如为赦免，便无以教育党，无以教育红军，无以教育革命者，并无以教育做一个普通的人。因此中央与军委便不得不根据他的罪恶行为，根据党与红军的纪律，处他以极刑。正因为黄克功不同于一个普通人，正因为他是一个多年的共产党员，是一个多年的红军，所以不能不这样办。共产党与红军，对于自己的党员与红军成员不能不执行

比较一般平民更加严格的纪律。当此国家危急革命紧张之时，黄克功卑鄙无耻残忍自私至如此程度，他之处死，是他的自己行为决定的。一切共产党员，一切红军指战员，一切革命分子，都要以黄克功为前车之鉴。请你在公审会上，当着黄克功及到会群众，除宣布法庭判决外，并宣布我这封信。对刘茜同志之家属，应给以安慰与抚恤。

毛泽东

一九三七年十月十日

毛泽东这封信虽然不长，但说服力很强，堪称杰作。他用非常简洁明了的语言，清楚地表达了他及党中央和中央军委对这件事的态度。黄克功对革命有功，但所犯罪行是极其严重的，犯罪手段是极其恶劣的，如不严惩，就不能教育所有的共产党员和红军指战员。我们由此就可以知道共产党和红军为什么能够在那么艰苦的环境中生存发展并成为抗击日本侵略者、拯救中华民族于危难之时的中流砥柱，并且最终取得胜利的根本原因了。这才是真正的“法行于不可不用，刑加乎自犯之罪，爵之而非私，诛之而不怒”，因此，天下岂能“有不服者乎”?!

执法严明对于企业的生产经营管理活动同样重要，号称“企业舵手”和“铁腕之神”的英国维克斯公司总裁普拉斯托就是一位以严著称的商界帅才。

维克斯公司是英国最大的飞机和船舶制造公司，普拉斯托于1980年就任该公司总裁。他受任于危难之际，经过10余年的苦心经营，不仅使公司摆脱了困窘，而且还大刀阔斧改革体制，使公司重新占据英国工业界举足轻重的地位。为此，普拉斯托被英国政府授予勋章，获得了极高的荣誉。

普拉斯托为了彻底改变企业当时存在的有令不行的状况，采用了坚决果断的措施。有一次，他去一家子公司视察工作，发现

他的命令并没有得到贯彻。满脸愠色的普拉斯托责问负责业务工作的经理："托尼，你为什么没有按我的命令行事？我上星期宣布实施的财务'迅速报告'制你清楚吗？执行的结果如何？"普拉斯托的财务"迅速报告"制度要求从每个交易日结束算起的三天半内，所有部门都要把原始数据报送到管理人员那里。这是一项非常严格的制度，就连财务总监都认为该制度压得人喘不过气儿来，而且实施的结果并不怎么有效，其它公司管理人员自然就不予重视了，显然托尼也在其中。这时，随行人员中有一位副总裁为他说好话："总裁，托尼的工作是全部子公司和所有经理人员中干得最出色的。大家都明白，20 多年来，他尽忠尽职地为公司服务啊！"普拉斯托却没有理会这种说情，只见他脸色大变，松了松领带，怒目环视周围，大声斥责道："托尼，请你听明白点，如果在圣诞节前还没有改变的话，我就会炒你的鱿鱼，无论你是多么出色！"然后，他又提高声音宣布："明天，我就要把整个公司变成理金、利润、销售和订单的世界！"从此之后，别人再也不敢把他的话当作耳旁风了。

在裁减冗员、改革管理体制方面，普拉斯托更是雷厉风行。当他刚就任维克斯公司总裁时，所进行的第一件事就是召集 18 位高级经理开会。这些人大都是公司的元老，而且多是学识渊博、经验丰富的商战老手，他们对于这位年仅 48 岁的总裁有些鄙视，认为这位干过 5 年学徒工的人是不配掌握判断他们是非的权力的，更没有能力驾驭这艘在商海中危机四伏的巨轮。有位满头白发的董事会成员沃尔亚在开会前，半开玩笑半认真地问道："总裁先生，您夫人和孩子好吗？"与会者中，一阵轻微的骚动不安出现了，因为大家都知道普拉斯托曾一度十分伤感，他的婚姻差点断送掉。普拉斯托却没有在意这种嘲讽，而是镇定自若地宣布开会，并且说道："沃尔亚先生，我可不关心您的夫人和孩子，我关心的最您在这所房子里的位置是否会存在下去。"

一语既出，满座皆惊。接着他宣布：为了企业的发展，我们必须裁减冗员，其中包括某些董事会成员，也要暂时离开这儿一年左右。普拉斯托说到做到，毫不手软，很快完成了公司高级领导层的调整。然后，他开始整顿下属企业，不顾一切阻拦，先后出售了维克斯集团十几家经营不善的公司，解雇了英国本土将近一半的工人，总数达 1.5 万人，其中近 1 万人丢了饭碗，将另外几千人连同他们所在的子公司一齐转让出售给其它行业。普拉斯托说，之所以要这么做，是为了帮助他们更好地发挥才能，找到对他们更有利的工作，以便获得更多的工作报酬。对于一个处于困境的企业和职工来说，他这一番话也许是很有道理的。

普拉斯托深谙管理之道。在受命危难之际，要想使企业从困境中奋起，靠的就是“爱在下顺，威在上立”的原则，也就是要采用铁的手腕，严明纪律。企业经营与带兵作战从根本上看也并没有多大差别。作为一个出色的企业家，普拉斯托尽管所受教育不多，但他所具有的管理企业所需的个人品质和管理才华则是出众的，他的威严果断是经营大型企业所必不可少的特质。

我们在肯定普拉斯托管理严格、决策果断的优点时，并没有说这种作风一定会给企业带来效益。企业经营好坏，固然与主要领导人的工作作风和管理方法分不开，但也不能忽视诸如市场变化、企业传统以及创新思想等方面的重要影响。尽管维克斯公司有普拉斯托这样杰出的管理者，但目前又碰到了新的危机。1998 年 3 月 30 日，维克斯集团宣布，以 3.4 亿英镑的价格，将劳斯莱斯汽车公司出售给德国宝马公司。消息传来，德国人的喜悦之情溢于言表，各大媒体均在重要位置报道了这一消息。英国人的反映更多的则是惋惜和无奈，一家报纸甚至用“擦干你们的眼泪”做标题。一位在劳斯莱斯公司工作了一辈子的退休工人，情绪激动地责问公司领导：“德国人在二战期间轰炸过我们厂，你们知道不知道？”英国的一家劳斯莱斯车迷俱乐部还表示，要出更高的价钱

来阻止德国人收购该公司。

对英国人来说，劳斯莱斯公司绝不是普通意义上的企业，劳斯莱斯汽车也不是普通的汽车，它象征着昔日大英帝国的辉煌，象征着英国上流社会的风华，它也是大不列颠的骄傲。公司从1906年成立之日起，就抱定为上流社会服务的宗旨，迄今为止，劳斯莱斯汽车仍然是权力、地位、财富的象征。一辆劳斯莱斯汽车的基本价为12万英镑，约等于四五辆中档“奔驰”车的售价。在公司近百年的历史上，总共生产了12.8万辆汽车。1990年是公司汽车销售最好的年份，创下3333辆的历史最高记录。但1991年、1992年英美的经济遇到困难，加上政府征收奢侈税，使劳斯莱斯汽车的销量锐减，公司亏损1.1亿英镑。1997年，公司卖了1918辆。可以说，劳斯莱斯公司的历程，是英国汽车工业衰落的一个缩影。分析家认为，劳斯莱斯公司走到今天这一步，与公司死守传统、缺乏创新和开拓精神有很大关系。世界早已进入用机器人生产汽车的时代，可劳斯莱斯汽车还是主要靠手工生产，不久前才建了第一条可进行流水作业的生产线；在世界汽车工业差不多每年都有新车型的情况下，劳斯莱斯的车型却保持了18年不变，直到1998年3月，才在日内瓦汽车展上推出新车型。

保持传统固然重要，但在世界经济全球化的发展过程中，如果一味强调传统，甚至因循守旧，不去创新，不去开拓的话，就必然会被历史淘汰。在这种情况下，即使普拉斯托再能干，也恐怕回天乏力。

拿破仑说过一句话：“如果我受到敬畏，手下的元帅才会毫不犹豫地跟着我的脚步。”胡林翼评价曾国藩：“用霹雳手段，显菩萨心肠。”这些既是带兵之道，也是经营之道。厉行法治并不是目的，而是成就事业的必要手段。这种思想对于我国目前正在进行的政府体制改革和企业冗员下岗分流，具有重要的现实指导意义。

二四、善　将

在中华民族浩瀚的历史长河中，涌现出许许多多杰出人物，文能治国、武能安邦的将相之才更是不胜枚举。其中最为“善将”的就是“两武”：武侯诸葛亮与武穆岳飞。“两武”结合，交相辉映，成为我国历史上将帅群星谱中两颗耀眼的明星。令人遗憾的是，岳飞虽然“将将”，却不善“谋身”，最后丧身于风波亭，留下一桩千古奇冤。

〖原文〗

古之善将者有四：示之以进退，故人知禁；诱之以仁义，故人知礼；重之以是非，故人知劝；决之以赏罚，故人知信。禁、礼、劝、信，师之大经也。未有纲直而目不舒也，故能战必胜，攻必取。庸将不然，退则不能止，进则不能禁，故与军同亡。无劝戒则赏罚失度，人不知信，而贤良退伏，谄顽登用，是以战必败散也。

〖译文〗

古代善于统兵作战的将领遵循四条法则：指示士兵前进后退，使他们知道什么是禁令；引导士兵博爱节义，使他们清楚什么是规矩；告诉士兵是非对错，使他们懂得如何能上进；处理事务赏罚严明，使他们明白什么叫忠信。因此，禁、礼、劝、信这四个字是将领统兵作战的根本法则。如果把这四条法则比作鱼网的总绳——纲，那么各种具体事项就好像网眼——目。纲举则目张，只要这些根本法则确立了，处理各种具体事项也就顺畅了，这样就能够战无不胜，攻无不取。平庸的将领则正好相反，士兵后退时不能及时阻止，前进时无法有效制约，这种将领在领兵打仗时必然遭遇全军覆没的悲惨下场。将领如果不对士兵进行勉励与告诫，那么奖赏与惩罚就失去了客观标准，人们也就不讲忠信，这样就使得贤良君子怀才不遇

而奸诈小人却飞黄腾达，因此，军队在作战中必定遭受失败，甚至可能溃不成军。

〖解读〗

“纲举目张”这个词在“文化大革命”那个动乱的年代中，大概是我国政治生活中使用频率最高的少数词汇之一，全国人民对于诸如“路线是个纲，纲举目张”以及“阶级斗争是纲，其余都是目”等说法耳熟能详。纲举目张的本义是指拉直鱼网的准绳后，网眼就自然舒展了，比喻抓住事物的主要环节，带动次要的环节；用在文章上，则是比喻文章条理清楚，重点突出。

诸葛亮作为一代贤臣良将，在其出将人相的长期政治与军事生涯中，积累了有关治国治军的丰富经验，因而对“纲举目张”的外延与内涵有着更为深刻的理解。本文就是他总结自己与前人的经验，向为将者提出的“禁、礼、劝、信”这四条带兵打仗的根本法则。

中华民族在自己浩瀚的历史长河中，涌现出许许多多杰出人物，文能治国、武能安邦的将相之才更是不胜枚举。笔者平常在阅览史籍中，最敬佩的就是“两武”：一个是武侯诸葛亮，一个是武穆岳飞（宋孝宗时追谥岳飞武穆，后改谥忠武，宋宁宗时追封鄂王）。孟子说：“居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道。得志，与民由之；不得志，独行其道。富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫。”诸葛亮与岳飞就是这样的“大丈夫”。明朝著名宰相张居正说：“世必有非常之人，然后有非常之事；有非常之事，然后有非常之功。”诸葛亮与岳飞就是这样的“非常之人”，并且都成就了“非常之功”。诸葛亮所倡导的“禁、礼、劝、信”这四个善将条件，在岳飞的身上得到了集中的体现，特别是他那“尽忠报国”的爱国情怀，不仅感动着他所率领的将

士们，激励他们勇敢地投身于抗金保国的民族战争中，更为重要的是，在中华民族的历史长河中留下了一座不朽的丰碑，成为教育子孙后代为维护国家的领土完整和民族尊严而不惜抛头颅、洒热血的永恒教材。可以说，诸葛武侯写出了《善将》篇，实践了《善将》篇；岳武穆补充了《善将》篇，发展了《善将》篇。“两武”结合，交相辉映，成为我国历史上将帅群星谱中两颗耀眼的明星。

在一般人的心目中，岳飞只是一员战功赫赫、彪炳史册的武将，实际上他兼资文武，能诗善书，是典型的儒将。史称岳飞“重气节，沈厚寡言，家贫力学，尤好《左氏春秋》、孙吴兵法……好贤礼士，览经史，雅歌投壶，恂恂如书生”。诸如此类的评价，说明他是一位能文能武的将相之才。岳飞也正是从文才与武功这两个方面体现了诸葛亮所倡导的“禁、礼、劝、信”的善将条件。

先说岳飞的文才。

诗词歌赋是我国传统文化的瑰宝，它们所包含的积极向上的思想内容和高雅独特的艺术表现形式历来为人们所喜爱。《毛诗大序》中说：“诗者，志之所之也。在心为志，发言为诗。情动于中，而形于言。言之不足，故嗟叹之。嗟叹之不足，故咏歌之……。”刘向在《说苑》中提出诗歌是“抒其胸而发其情”的产物。陆机在《文赋》中提出“诗缘情而绮靡”的主张。岳飞作为一位允文允武的儒将，经受了中华传统文化的熏陶，秉承了这种“诗言志，诗缘情”的艺术表现形式，善于用它来表达自己胸中那种挚烈的爱国情怀，而且有着极高的艺术造诣，其代表作就是那首千古传诵、脍炙人口的《满江红》词：

怒发冲冠，凭阑处、潇潇雨歇。抬望眼、仰天长啸，壮怀激烈。三十功名尘与土，八千里路云和月。莫等闲、白了少年头，空悲切。

靖康耻，犹未雪；臣子恨，何时灭！驾长车踏破贺兰山

缺。壮志饥餐胡虏肉，笑谈渴饮匈奴血。待从头、收拾旧山河，朝天阙。

全词直抒胸臆，层层有致，字字千钧，感情激荡，一气呵成，于真情致性中不可遏止地喷发出满腔的国破之恨和报仇雪恨、重整金瓯的壮志豪情，成为南宋前期爱国思想和愤发精神的集中体现，绝非大言书生的欺世之谈，因而感人至深，后人赞颂此词“何等气慨，何等志向！千载下读之，凛凛有生气焉。”

岳飞的其它诗词均表达了这种誓死抵抗侵略、捍卫国家领土的爱国主义情怀，例如《满江红·登黄鹤楼有感》词，不仅思想内容积极、健康、向上，而且有着极强的艺术感染力：

遥望中原，荒烟外、许多城郭。想当年、花遮柳护，凤楼龙阁。万寿山前珠翠绕，蓬壶殿里笙歌作。到而今、铁骑满郊畿，风波恶。

兵安在？膏锋锷；民安在？填沟壑。叹江山如故千村寥落。何日请缨提锐旅，一鞭直渡清河洛。却归来、再续汉阳游，骑黄鹤。

岳飞一直主张收复失地，反对与金国议和，发出了“还我河山”的雄壮吼声，成为激励南宋军民爱国热情的战斗号角。岳飞和其他主战派爱国将领在战场上与敌人进行生死搏斗，而以宋高宗和秦桧为代表的主和投降派却对他们时时提防，处处掣肘，这使得岳飞受到很大的压力，内心深处有一种难言的苦闷。他在《小重山》词中，采用婉转含蓄的方法，表达了这种痛苦而压抑的心情：

昨夜寒蛩不住鸣，惊回千里梦，已三更。起来独自绕阶行，人悄悄，帘外月胧明。

白首为功名，旧山松竹老，阻归程。欲将心事付瑶琴，知音少，弦断有谁听？

岳飞除了诗词造诣深厚外，还极擅长书法，有墨迹传世。在成都武侯祠二门长廊的墙壁上，镶嵌着诸葛亮的前后《出师表》石刻，据说就是岳飞所书。两表共1300余字，行草字体，淋漓酣畅，一气呵成。初观如电掣雷奔，龙飞凤舞；细看则铁画银钩，顿挫抑扬。字体笔划，或大或小，或重或轻，或粗或细，或疾或迟，或驻或引，随态运奇，无不适意，其挥洒纵横，如骏马奔腾一般，令人遥想岳飞当年驰骋疆场的英气雄姿。岳飞自己写有跋语，附在表后，讲述了当时书写两表的情景：

> 绍兴戊午秋八月望前，过南阳谒武侯祠，遇雨，遂宿于祠内。更深秉烛，细观壁间前贤赞先生文词诗赋及祠前石刻二表，不觉泪下如雨。是夜竟不成眠，坐以待旦。道士献茶毕，出纸索字。挥涕走笔，不计工拙，稍舒胸中抑郁之气。

岳飞在这段文字中把自己“挥泪书两表”的情景生动地展现在人们面前，情真意切，感人至深。

“表”是古代臣子为了陈述意见、表白忠心而给皇帝上奏的文书，“出师表”就是关于军队出征的奏疏。刘勰在《文心雕龙·章表篇》中说：“汉定礼仪，则有四品：一曰章，二曰奏，三曰表，四曰议。章以谢恩，奏以按劾，表以陈情，议以执异。”诸葛亮的《前出师表》，分析问题深刻中肯，表意陈情言辞恳切，字里行间洋溢着他忧虑国事、对蜀汉政权忠心耿耿的诚挚之情，自古以来就极受人们的推崇。刘勰说“孔明之辞后主，志尽文畅，虽华实异旨，并表之英也”；陆游说“出师一表千载无”；文天祥说“或为出师表，鬼神泣壮烈”，等等。

关于《后出师表》，有人经过考证，认为不是诸葛亮所作，很可能出自他的侄儿、诸葛瑾之子——东吴大将军诸葛恪之手。诸葛恪有其叔父的才华，但无其叔父和父亲的豁达与诚恳，个性激烈，言过其实，功名心强，好大喜功。他在掌握东吴军政大权之

后，曾连年北伐曹魏，劳而无功，搞得民怨鼎沸，受到东吴众多文臣武将的强烈反对。诸葛恪为此专门写了一篇《征魏论》的文章，来反驳不赞成北伐的意见。这篇《征魏论》不论从文体上，还是从内容上，都与《后出师表》极为相似，而且身为诸葛亮的侄儿，诸葛恪对其叔父的思想主张会有一定程度的了解，因此有可能假借诸葛亮之名，写下这篇《后出师表》，与《征魏论》遥相呼应，用来支持他的北伐主张。

不论如何，《后出师表》中所表达的“鞠躬尽瘁，死而后已”的高尚情操，已经成为中华民族精神宝库中的重要组成部分，因此，后人并不在意它的真伪。当代大文豪郭沫若对此也未深究，他在《蜀道奇》中写道：

鞠躬尽瘁兮，诸葛武侯诚哉武；
公忠体国兮，出师两表留楷模。

古人有“读《出师表》不哭者，不可谓忠；读《陈情表》不哭者，不可谓孝”之说，事实上，许多仁人志士读罢前后《出师表》，无不为诸葛亮那种“攘除奸凶，兴复汉室”的远大志向和“鞠躬尽瘁，死而后已”的高尚情操所感动而潸然泪下，例如文天祥在《怀孔明》诗中就有“至今出师表，读之泪沾胸”的句子。岳飞素有“尽忠报国”的壮志豪情，像他这样一位和诸葛亮有着同样抱负却又不能一展雄图的爱国志士，读了前后《出师表》，怎么能不感愤垂泪呢？因此，当他在武侯祠内观看前贤遗迹时，感时伤怀，借书写诸葛亮的前后《出师表》来表达自已抗金北伐的坚强决心，倾吐对朝廷与金议和而使国家与民族遭受屈辱的愤懑之情。在成都武侯祠诸葛亮殿中，有一副楹联说到了这段岳飞“挥泪书两表”的故事：

勤王事大好儿孙，三世忠贞，史笔犹褒陈庶子；
出师表惊人文字，千秋涕泪，墨痕同溅岳将军。

联语中的陈庶子指《三国志》的作者陈寿，岳将军指岳飞。

据有人考证，与诸葛亮的后《出师表》一样，书法作品前后《出师表》也不是岳飞所书，而是明代士人白麟所书，伪托岳飞之名。由于诸葛亮与岳飞二人英名与勋业交相辉映，光照后人，因此，人们爱屋及乌，因敬其人而尤爱其文，视这个墨迹为珍宝，并不在意它是否伪作。另外，此书法作品笔力雄逸，结体遒劲，气韵生动，变化万千，因此，自身有着极高的艺术价值和极强的生命力。在清代，此作品的拓本广为流传，深为世人所喜爱，“士大夫仰王（指鄂王岳飞）若天人，故爱王之字如异宝，皆欲家置一册为快。”为了获得拓本，人们便加以复刻，迄今在全国保存有石刻七八处之多，各种影印本也多有出版，笔者就有一本武汉古籍书店影印的《岳飞书前后出师表》，不时拿出来观赏一番，每每沉思，略有心得。岳飞对诸葛亮的景仰之情，不仅只表现在他“挥泪书两表”，而且还表现在他为诸葛亮的重要军事著作《诸葛武侯行兵遁甲》作序，全文如下：

诸葛忠武侯行兵遁甲金函玉镜海底眼图序

金函玉镜者，蜀时诸葛孔明之所著也。当汉末时，因黄巾之乱，天下豪杰并起，内曹氏父子、孙权、周瑜诸将，皆称君。用兵过于孙、吴者，独孔明与蜀主也，往往行兵对敌，纵横吴、魏间。以正维奇兵而获胜者何？盖本子金函玉镜之书。是书始自上古，圣皇轩辕氏破蚩尤，不胜，斋戒，上感九天玄女，传授驱役六丁玉女之神，诸遁甲旬内逐日遁时，书为八门，定以吉凶，分内外胜负，集为秘书一编，传于世间。内孔明得之于龙门山岩穴之间，孔明行师出阵，用以取胜，魏、吴诸将咸称其神焉。孔明奇其书可以传世，厥后自画图局六十甲子日，每日十二时。其图局俱载九星所值各门吉凶成败，以行备兵择选用之者，其应如响，名之曰《金函玉镜图》。其书于图谱中别为一家，不与遁甲诸书相似，所称神异，不可

测度者也。孔明有云："是书在兵兴之日，则为行军奇历，化生日用，选择出行，必不可无者，至矣。"流传于世，历代知兵之将帅皆秘而宝之，其传者寡矣。余学兵二十年，凡武经韬略、七宝新书、六音金镜、青囊索书，诸家兵法，悉得观览，独孙氏与是图将为体用。诚国家之书籍，而无毫发差误，实世之宝焉。余虽武人不文，独得是图之微奥，不敢私秘，以故全出终南山黄岩老人夙朝本朝大将狄青家藏本，缮图式，命史端楷抄录，用广其传，以俟后世明哲好谋之士用兵之际得以观阅，用助武功，以见今之不秘圣贤之传也。

晚进岳飞识

民间所传诸葛亮的"奇门遁甲"，指的就是《诸葛武侯行兵遁甲》这本书。从这个序文中，我们再一次领略到岳飞对诸葛亮的景仰之情以及他本人的行文流畅和道德高尚。岳飞认为诸葛亮的用兵才能与孙子和吴起相比，都有过之而无不及，而且得到敌对方魏、吴两国将领的敬佩。迷信传说这本书来自于九天玄女的神授，由于时代的局限性，岳飞本人也认同了这种说法。诸葛亮得到这本书后，如获至宝，并且用于军事实践中屡屡有效，因此，他"奇其书可以传世"，就自己动手作图画，取名为《金函玉镜图》，以传后世。但是，后来为什么"其传者寡"呢？这是因为历代凡得到这本书的将领都将其据为己有，"秘而宝之"。岳飞得到这本书后，认真加以研习，认为它可以与《孙子兵法》互为补充。因为这本书"诚国家之书籍"，所以岳飞"不敢私秘"，为了使后人"得以观阅，用助武功"，岳飞"命史端楷抄录"北宋著名将领狄青家的藏本，"用广其传"。

由此可见，岳飞之所以成为我国有史以来功勋卓著的杰出将领之一，除了功勋卓著之外，还与他具有高尚的道德情操分不开。正是由于岳飞的这种人格力量，才使他能够吸引并激励广大官兵乐于与他一道征战疆场，为国尽忠。这也是岳飞"善将"的重要

体现。

再说岳飞的武功。

同为抗金将领的张俊曾问岳飞用兵的方法，他说："仁、智、信、勇、严，缺一不可。"这5个字当然也包含了"禁、礼、劝、信"的意思，岳飞在其戎马生涯中，用自己的实际行动实践了这5个字，而且为后世作出了表率。

岳飞的"仁"表现在他事母至孝，爱兵如子，体恤民力。当金兵南侵时，岳母因战乱而留在黄河以北地区，岳飞专门派人访察寻找，最后把母亲接到自己身边。母亲患了一种难治的病，他就亲自动手为母亲熬药做饭。母亲去世时，他因悲伤过度而三天三夜不吃不喝。他的这种品质感动了许多部将，都愿意与他结拜为兄弟。他爱兵如子，当有人生病时，岳飞亲自为他们调药。他率领众将远征时，就派妻子慰劳他们的家属。凡是有将士牺牲的，岳飞都为之痛哭，并养育他们的遗孤，或让自己的儿子和他们家的女儿婚配，以此来安慰死者。每次见到给军队调来的粮食，岳飞总是皱着眉头说："东南地区的民力，已经消耗到最大程度了。"荆湖地区平定以后，他招集百姓整治农田，又组织军队屯田，为国家节省一半的粮食。

岳飞的"智"表现在他用兵莫测，随机应变，不泥古法。岳飞年轻时曾先后三次投军，每次都能建立奇功。后来辗转投到抗金名将宗泽的门下，也是战功累累。宗泽很欣赏他的勇敢和才干，但认为他不懂兵法，军事素质较差，就对他说："尔勇智才艺，古良将不能过。然好野战，非万全策。"岳飞正是20多岁，血气方刚，并没有随声附和这位实战经验丰富并且对自己有知遇之恩的前辈和上司，而是提出了自己独特的见解："阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。"认为布阵之法，不过是用兵的一般常识，能否运用，全在临阵时因地制宜，相机行事。宗泽非常佩服他的见解，但他仍然认为，古之兵家如孙子、吴起、曹操等人，深有

谋略，精心钻研战略战术，兵书传于后世，总是有用的。岳飞则坚持认为，古人兵法多有可取之处，但不宜盲目搬用。古时战争以步兵、战车为主，今日金兵多是骑兵，千里逐鹿，疾如风火，既不同于春秋战国，也不同于东汉三国，因此，用兵之妙，在于随机应变，不能拘泥于古人兵法。宗泽听了岳飞的慷慨陈辞，不仅没有生气，反而认为岳飞深得用兵之法，是一位不可多得的大将之才，很快将他提拔为留守司统制，成为宋朝将领中出身最低、年龄最轻的将领。岳飞在战场上坚定不移地贯彻自己的用兵指导思想，屡屡获胜，其杰出的军事才能得到尽情发挥。宗泽感慨地说："要征服金国，中兴宋朝，很需要岳飞这样的将领。看来复兴大宋基业的重任，必将落在此人身上。"岳飞后来的所作所为，证明宗泽独具慧眼，有伯乐之能。

岳飞的"信"表现在他言行一致，赏罚分明，雷厉风行。岳飞个人生活十分俭朴，家中没有小妾和侍女。与岳飞同是抗金将领的吴玠很佩服岳飞，愿意和他交往，就将一位有名的美女赠送给他。岳飞说："皇上忙得不可开交，难道是大将享乐的时候吗？"推辞不受。吴玠于是对他更加尊敬佩服。岳飞在战场上屡立军功，宋高宗想为他建府第，他推辞说："敌未灭，何以家为？"有人问他天下何时太平，他回答说："文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。"岳飞身为武将，既不怕死，也不爱钱，凡是朝廷奖赏的财物，他总是将其分给部下，从来不私吞秋毫。每当在战斗中立有功劳时，也必然归之于众将士，从来不独擅其功。岳飞要求部队"冻死不拆屋，饿死不掳掠"，他执行军纪时十分严明，凡有违反者，严惩不怠。有一次，一个士兵拿了老百姓一缕麻捆马草，被立即斩首示众。部队在夜里宿营时，士兵都在街上睡觉，老百姓自愿开门让他们到屋里住，没有一个敢进去的。岳飞年轻时喝酒很凶，宋高宗劝戒他："待你收复黄河以北的失地时，再喝不迟。"岳飞从此坚决不再喝酒了，并借此勉励将士们奋勇杀敌，为国建

功。当取得郾城和颍昌大捷后，他与诸将约定："直捣黄龙府（今吉林省农安县），与诸君痛饮耳。"

岳飞的"勇"表现在他不畏强敌，以少击众，出奇制胜。岳飞是古今中外难得一见的常胜将军，史称他往往"以少击众，未尝一败。"当他刚投军时，就因多次以少量的部队击败金军而深得宗泽等抗金将领的赏识。公元1140年（宋高宗绍兴十年），金军将领金兀术率领1.5万人来到郾城（今河南省郾城），欲与岳飞决战。岳飞仅率一支轻骑，与金兵众寡相差悬殊，他就命其子岳云率精骑"直贯其阵"，并告诫岳云，此战至关重要，必须取胜，"不胜，先斩汝"。岳云领命出战，与敌奋勇鏖战，终于大败金兵，取得郾城大捷。随后，岳飞又命令岳云领兵火速奔赴颍昌（今河南省许昌市），增援守城将领王贵。岳云马不停蹄，以"骑兵八百挺前决战"，经过激烈较量，斩杀了金兀术的女婿夏金吾等将领，取得了颍昌大捷。岳飞的用兵胆略由此可见一斑，岳云也因连战连捷而被誉为"勇冠三军"的"赢官人"。

岳飞的"严"表现在他从实战出发，严格练兵，一丝不苟。严格练兵是我国古代良将治军的传统，岳飞继承了这个传统，而且注重从实战出发，训练时"视无事时如有事时"，不摆花架子，十分严格。岳飞"校场鞭子"的故事，就是最好的证明。岳飞平时让士兵身穿厚厚的铠甲练习骑马、爬坡和跳壕等科目，要求士兵一招一式都要严格按照临战要求进行操演，绝不能马虎。岳飞的长子岳云，12岁时就从军当兵，岳飞对他严格要求，从生活起居、武艺训练到行军作战，和其他士兵一视同仁，不许有一点特殊化。岳云在父亲的严格教导下，也从不以高级将领的儿子自居，事事能以高标准要求自己，与普通士兵一样摸爬滚打，刻苦训练。有一天，岳云在校场练习骑马，他身被厚重的铠甲，手握兵器，来往穿梭。但毕竟年纪尚小，骑术不精，在走下坡路时没有注意坡陡路滑，疾驶而下，结果马失前蹄，连人带马摔下了山坡。在一

旁督操的岳飞看到后非常生气，大声喝到："前临大敌，亦如是耶?"说完就要按军法予以处罚。在场的将领连忙前来劝阻，岳飞却认为，士兵如果不能完成规定动作，就应按照军法惩处，否则就带不出强兵，在战场上也就不可能取得胜利，于是不顾众将说情，将岳云"怒而鞭之"，予以惩戒。众将士见主帅对其亲儿子也如此严厉，不徇私情，都深为感动，也就更加自觉地刻苦训练。岳云校场被鞭责之后，牢记父亲的教诲，更加勤奋训练，几年后练就了一身健壮的体魄，18 般武艺也样样精通，跟随父亲南征北战，屡立战功，由一名普通士兵成长为一员勇猛善战的武将。

岳飞由于"善将"而带出了一支勇猛善战的岳家军，使金兵十分畏惧。宋朝使臣在金时，传书"以为金人所畏服者惟飞，至以父呼之"，金兵还发出"撼山易，撼岳家军难"的哀叹。岳飞也因其战功卓著，从普通一兵，逐步升官晋职，做到了"少保、武胜定国军节度使、充湖北京西路宣抚使、兼河南诸路招讨使、兼营田大使、武昌郡开国公、食邑五千四百户、食实封二千三百户。"这长长的一串官衔，既是他本人的荣耀，也是朝廷对他所建功绩的肯定。

岳飞这样一位具有强烈的忠君爱国思想的伟大民族英雄，最后的结局却是被朝廷以"谋反"的罪名冤杀，年仅 39 岁。岳飞蒙冤被押之后，当时朝廷内外对此案十分震惊，许多具有正义感的官员，纷纷出面营救。宗室首令齐安郡王上书说："中原未靖，祸及忠义，是忘二圣不欲复中原也。臣以百口保飞无他。"南剑州（今福建省南平县）布衣范澄之上书说："胡虏未灭，飞之力尚能戡定，岂可令将帅相屠，自为逆贼报仇哉!"进士智浹和布衣刘允升也上书为岳飞鸣冤。这时已罢官闲居的韩世忠，本已杜门谢客，韬光养晦，绝口不谈政事，但实在无法平息愤懑之情，就去质问秦桧，有什么根据说岳飞谋反?秦桧回答说："飞子云与张宪书虽不明，其事体莫须有?"当时有人揭发岳飞谋反的主要证据之一，

就说岳云曾写给岳飞的部将张宪一封信，里面有谋反的内容，可是这封信自始至终没有找到。秦桧自知理亏，却蛮不讲理地说，尽管岳云给张宪的书信找不到了，但谋反的事或许还是有的。这真是欲加之罪，何患无辞。韩世忠怫然说道："相公，'莫须有'三字，何以服天下乎？"

高宗不顾众人反对，一意孤行，在这年的除夕，下达了"岳飞特赐死，张宪、岳云并依军法施行"的"圣旨"。岳飞临死前在"自供状"上写下了8个大字："天日昭昭！天日昭昭！"《宋史》在他的本传最后，也连书8个字："呜呼冤哉！呜呼冤哉！"

在为岳飞鸣不平的同时，我们不禁要问，究竟是什么原因导致这种结局呢？

岳飞是自宋朝以来我国最伟大的民族英雄，这是毫无疑义的，尤其是他那种"尽忠报国"的壮志豪情，堪称惊天地泣鬼神。但是，"金无足赤，人无完人"这个论断，用在岳飞身上也是恰当的。笔者在《将器》篇中引用了诸葛亮的《论诸子》一文，他对伍子胥的评价最"长于图敌，不可以谋身。"依笔者之见，岳飞与伍子胥有一点类似，他是一个杰出的军事家，而不是一个成熟的政治家。岳飞确实善将，其用兵韬略和卓著功勋古今难得一见，但他个性耿直，心无芥蒂，在政治上不注意策略的运用，不善于周旋，结果在当时南宋那种特殊复杂的政治环境中，被投降派陷害而死，其他爱国主战派也因此而受到极大的迫害。岳飞的个人悲剧导致了一场国家与民族的悲剧，这个教训实在是太深刻了。

后人大都认为岳飞的被害就是秦桧一人所为，因而对他无不切齿痛恨。抛开感情的因素不谈，如果理性地考虑问题，事情远非这么简单。奸臣也不是一件好事都不做，忠臣也不是一件坏事都不做。依笔者的陋见，岳飞的悲剧主要是由四个方面造成的。

首先，岳飞强烈反对议和，这与宋高宗和秦桧的投降路线水火不容，特别是与秦桧结下了深仇大恨，这是最根本的原因。

公元1139年（绍兴九年），南宋与金签订和约，金答应将河南归还宋朝，主和的宋高宗和秦桧大喜过望，庆贺和议成功。岳飞对此持反对态度，认为这是误国之举，尖锐地指出："夷狄不可信，和好不可恃，相臣谋国不臧，恐贻后世讥议"。和议成后，高宗宣布大赦天下，奖赏诸将，借以粉饰太平，岳飞在《谢表》中婉转地表达了和议不便的意思："愿定谋于全胜，期收地于两河；唾手燕云，终欲复仇而报国；矢心天地，尚令稽首以称藩。"他又力辞加官进爵，认为"今日之事，可危而不可安，可忧而不可贺，可训兵饬士，谨备不虞，而不可论功行赏，取笑夷狄。"岳飞随后又上书高宗，一针见血地指出金人归地必定有诈："金人无事请和，此殆必有肘腋之虞，名以地归我，实寄之也。"不出岳飞所料，第二年5月，金人果然撕毁和约，大举南侵。所幸各地军民纷纷自动组织起来，进行抵抗。著名抗金将领刘琦和韩世忠连连击破金兵，煞住了敌人的气焰。特别是岳飞，对此早有准备，率大军直捣中原，攻克了西京等许多河南州县，给金兀术以沉重打击，他的女婿也被岳云斩杀。岳飞正在庆幸即将收复中原时，忽然接到高宗命令班师的12道金牌。岳飞君命难违，只好长叹一声"十年之功，废于一旦"，撤军回朝了。金兀术遭此惨败，把怒气都发泄到岳飞身上，于是给暗藏在宋朝内部的奸细秦桧写信："尔朝夕以和请，而岳飞方为河北图，且杀吾婿，不可以不报。必杀岳飞，而后和可成也。"秦桧本来就对岳飞反对和议不满，现在接到金兀术的指示，更坚定了他除去岳飞的决心，为他全面推行投降路线扫清障碍。在这种内外勾结的险恶环境中，岳飞的悲剧命运就可想而知了。

其次，岳飞主张抗击外来入侵、收复失地、捍卫国家领土完整，这是正义的行为，顺乎民心民意，因而是完全正确的，无可非议。但他所提的口号是"迎请二圣还朝"，这就对宋高宗的帝位产生直接的威胁，因此他在抗金战争中就得不到高宗全心全意的

支持。

公元1127年（宋高宗建炎元年），北宋最后两个皇帝——徽宗和钦宗在“靖康耻”中（公元1126年）被金军俘虏而去。在那个时代，作为皇权代表和国家象征的皇帝被俘，自然是国家的奇耻和臣民的不幸，凡是具有爱国思想，不甘心当亡国奴的人，都把收复失地、迎还二圣作为自己为国尽忠的具体表现，岳飞与当时广大爱国军民一样，对这一目标表现得尤为挚烈。在岳飞看来，“迎还二圣”与收复失地的主张具有同等重要的意义，既是爱国主义伟大情操的表现，也是对大宋王朝忠心耿耿的明证。岳飞在他的许多奏章诗文中不止一次地表达了这种思想。早在高宗刚继位时，岳飞就上书“恢复故疆，迎还二圣。”在《题广德金沙寺壁》中写有“复三关，迎二圣”之语。在《题翠岩寺》诗中写道：“行复三关迎二圣，金酋席卷尽擒归。”在《题祁阳大营驿壁》中写道：“迎两宫还朝，宽天子宵旰之忧，此所志也。”在《乞宫祠札子》中仍说要“奉迎二圣”。当得知徽宗死去后，提法稍有改变，在《乞出师札子》中写道：“迎还太上皇帝梓宫，奉邀天眷（指钦宗）归国，使宗庙再安，万民同欢，陛下高枕无北顾忧，臣之志愿毕矣。”岳飞的主张当然没有错误，他“错”就“错”在没有揣摸一下高宗的心理状态，而是一而再、再而三地陈述“迎二圣”的主张，这就很容易引起高宗对他的真实意图产生怀疑。

再次，随着岳飞功劳日高，兵将日多，权力日大，与高宗和朝中其他文武官员（这里面既有忠臣，也有奸臣）之间出现了一些矛盾，而岳飞个性过分耿直，不能够善加处理。随着时间的推移，这些矛盾日渐扩大和激化，最终出现了墙倒众人推的局面。

公元1137年（绍兴七年）正月，高宗和宰相张浚商议，欲乘胜恢复中原。高宗考虑到近几年来岳飞在战场上的表现及其在诸将中的声望，准备扩大他的兵权，于是在一次单独召见时对他说：“中兴之事，朕一以委卿。除张俊、韩世忠不受节制外，其余并受

卿节制。”这样一来，受岳飞节制的军队大约有18万人，其中主要是原属刘世光指挥的淮西军。高宗担心众将不服岳飞节制，特向他们下手诏：“卿等久各宣劳，朕所眷倚。今委岳飞尽护卿等，所宜同心协力，听飞号令，如朕亲行。”对于高宗的信任，岳飞自然感到极大的荣耀，决心加倍效忠，不负皇上知遇之心，当即亲手写了北向用兵的详细计划，进一步表达了“致身报国，复仇雪耻”的决心。但恰好此时，秦桧担任了枢密使，极力宣扬议和。宰相张浚则认为统一节制全国军马，指挥北伐的重任应该归他本人，不能交给岳飞。秦桧与张浚从不同的角度提醒高宗，不要让岳飞拥有太大的兵权，以免尾大不掉，到时难以控制。高宗于是改变了对待岳飞的态度，他没有对岳飞明说，而是耍了一个花招，让岳飞去见张浚。张浚用征求意见的口气，问岳飞可否将淮西军拨给王德、吕祉、张俊、杨沂中等人指挥，岳飞直言不讳地说这些人都不行。张浚以宰相之尊听了岳飞的话，怫然而怒地说：“我早就知道，非你不行。”岳飞也愤然回答说：“你征求我的意见，我不敢不谈个人的看法，我绝不是想自己一定要得到那些部队！”说罢愤怒退出，立即上奏高宗，请求解除自己的兵权，而且不待批准，便擅自于3月下旬离开建康，溯江西上，回到庐山东林寺，去给亡母守孝。

张浚对岳飞这种抗上不尊的行为极为不满，多次在高宗面前说“岳飞积虑，专在并兵；奏牍求去，意在要君。”张浚认为岳飞为了抓兵权，竟敢要挟皇帝。这个话的份量是相当重的，差一点就要说出岳飞心怀不轨，想要拥兵造反了。高宗于是认为岳飞居功骄傲，飞扬跋扈，不能容人，便派兵部侍郎张宗元去担任湖北京西路宣抚判官，想乘机剥夺岳飞的兵权。这时，朝中幸好有人及时劝解高宗，岳飞本是粗人，受不得委曲，只是所见不同，也许别无他意，忠义可用，应予谅解。高宗还算不错，将这个意见听进去了，于是派人去庐山，赐诏抚谕。来人也以死相请，岳飞

只好回朝。他见到高宗后，承认有罪。高宗也好言相慰，并当即召还张宗元，让岳飞仍回鄂州担任原来的湖北京西路宣抚使。一场君臣之间的矛盾虽然表面上缓解了，但已经出现的裂痕却再也难以弥合了。

最后，岳飞身为武将，不合时宜地干预皇室立储事项，这在封建社会中是犯大忌的事，高宗因此而对他更加怀疑。

公元1137年冬天，岳飞接到回朝奏事的命令，便与随军参谋官薛弼一道乘船沿江东下。途中，岳飞对薛弼说："我这次回朝，准备奏陈一件有关国本的大事。近得金人情报，准备将钦宗的儿子赵谌送回汴京，立为傀儡，阴谋制造两个宋朝南北对峙的局面。因此，立储实为我朝当今国本。皇上后嗣乏人，不如将养子赵伯琮正式立为太子，以便破坏金人的阴谋，安定人心。"薛弼认为岳飞身为大将，不应该干预这种事。岳飞说："臣子一体，应当直说，不必顾虑什么形迹了。"岳飞的动机是好的，但他没有考虑效果将如何。他与高宗谈过一般的公事后，就进读请求立储的密奏．读着读着，发现高宗的脸色不好，加之一阵风来，奏纸随风摇动，他的手和声音也不觉颤抖起来，勉强读完之后，便诚慌诚恐地俟立一旁听候吩咐。只听高宗冷冰冰地说道："卿言虽忠，然握重兵于外，此事非卿所当预也！"岳飞听了，顿觉犯了"武夫干政"的疑忌，只好神情沮丧地退出。接着，高宗召见薛弼，首先问他知不知道岳飞奏请立储的事，薛弼说："臣虽在幕中，但从未听他说过此事。这次来京途中，常见他在舟中练习小楷，知道他在书写密奏。他的所有密奏，都是自作，外人从不参与。"高宗说："你可按照你的意思，开导他不应参与这种事，也可告诉其他幕僚不应参与。"高宗自己没有亲生儿子，只有两个养子，因此对立储一事讳莫如深。而岳飞却哪壶不开提哪壶，又一次捅到了高宗的痛处，这就进一步加深了高宗对他的疑忌。

岳飞沉冤一案，留给后人的感慨与思考是无穷无尽的。岳飞

的许多所作所为，其动机是好的，但他没有考虑将动机与效果较好地结合起来，只凭自己良好的主观愿望行事，因此，所产生的结果就与他的初衷相差甚远。笔者认为，上述四个方面的原因中，除了第一个方面涉及到主战与主降、爱国与卖国的原则问题外，其它三个方面都可以通过适当的方法加以解决，至少可以使矛盾得到某种程度的缓解。

岳飞作为一位具有强烈爱国主义思想的杰出将领，坚决反抗外来侵略，代表了广大军民的意志，也是民族精神的具体体现，因此，他绝对不能曲意奉迎、更不能贯彻执行朝廷的投降政策，否则，他也就不是那个青史留名、泽被后代的民族英雄岳飞了。因此，在反对和议这个问题上，岳飞的态度与做法是完全正确的，值得后人景仰。

关于“迎二圣”的提法，正好刺疼了高宗。因为高宗担心的就是将来徽钦二帝还朝后，他把自己放在什么地位，而岳飞正是在这个问题上屡次刺激他的阴暗心理，这就为高宗日后与他彻底决裂埋下了伏笔 。明朝名士文征明在《满江红·杭州岳飞庙》词中说：

> 拂拭残碑，敕飞字依稀堪读。慨当初倚飞何重？后来何酷？果是功成身合死，可怜事去言难赎。最无辜堪恨亦堪怜，风波狱。
>
> 岂不念，中原蹙；岂不惜，徽钦辱。但徽钦既返，此身何属。千古休夸南渡错，当时自怕中原复。笑区区一桧也何能，逢其欲。

清人郑板桥在《绍兴》诗中也说：

> 丞相纷纷诏敕多，绍兴天子只酣歌。
> 金人欲送徽钦返，其奈中原不要何？

尽管在岳飞的心目中，“迎还二圣还朝”是收复失地的同义语，

但高宗并不这么想。因此，文征明与郑板桥的看法是有道理的，真正与岳飞过不去的并不是秦桧，而是高宗，秦桧等人只能起到推波助澜和助纣为虐的作用。实际上，岳飞完全可以换一个说法，比如可不可以提“收复失地，以报陛下”或者“驱除夷狄，复我神州”呢？这种提法丝毫无损于岳飞作为主战派将领的威信与尊严，尽管也未必能赢得高宗的信任，但至少不会过分刺激他。岳飞虽然也一直高呼“还我河山”的口号，但这已经不能完全消除“迎二圣”的主张在高宗内心深处留下的阴影了。

岳飞与张浚发生正面冲突，这实在没有必要。宁折不弯固然是一种好的品格，但岳飞身为领兵打仗的大将，肩负着抵抗侵略、保家卫国的重大历史责任，这就要求他必须从国家与民族的根本利益出发考虑问题，处理事情要寓刚于柔，不能意气用事。在面对金兵的铁骑大肆蹂躏大好河山时，岳飞的“怒发冲冠”是必要的，校场“怒鞭岳云”的做法也是可敬的，但与张浚和高宗发火赌气，则是不顾大局的表现。在这个问题上，岳飞性格中不好的一面得到了充分暴露，遇事急躁，受不得半点委曲，这样只能把事情搞砸。当年的抗金名将宗泽算得上是一位德才兼备的杰出将领，就连金兵都称他为“宗爷爷”，而岳飞与他谈兵论道时却不大客气，但因为宗泽有涵养，而且爱才如命，所以不但不与他计较，反而不断提拔他。如今他面对的是高宗、张浚和秦桧这些人，环境、地位、个性与修养都不相同，岳飞与他们打交道的方式当然也应该有所不同。秦桧是卖国的投降派，是奸臣，岳飞与他道不同者不相为谋，发生冲突是必然的，与他坚决斗争，这是有气节的表现，值得称道。张浚则是主战派的代表人物，收复中原也是他平生的夙愿，应该说，他的政治理想与岳飞是一致的，而且他身为宰相，岳飞也应该对他尊重一点。可以说，在这件事上，岳飞是猪八戒照镜子——里外不是人，除进一步加深了与秦桧的矛盾外，也得罪了当时还信任他的高宗与身为宰相的张浚。特别是

高宗，他本来就担心因将领们兵权太大而出现尾大不掉，难于控制的局面，他的老祖宗宋太祖赵匡胤当年就是为了消除这种隐患而上演了一出“杯酒释兵权”的闹剧，岳飞对这段历史不是不知道，但他没有引以为鉴，能伸而不能屈，由于脾气急躁，不善于控制自己的情绪，说了不该说的话，做了不该做的事，从而引起高宗和张浚对他的动机产生了怀疑，这真是“小不忍则乱大谋”。

值得一提的是，第一次揭发岳飞“谋反”的不是别人，正是当时号称“抗金三大帅（韩世忠、张俊和岳飞）”之一的张俊。高宗和秦桧密谋，为了削弱主战派将领的兵权，曾命张俊和岳飞拆散韩世忠的部队，遭到岳飞的断然拒绝，秦桧和张俊因此对岳飞心怀不满。秦桧自不必去论他，张俊与岳飞堪称抗金战争中并肩战斗的战友，他却置国家根本利益于不顾，颠倒黑白，诬陷岳飞，这与奸臣的行径并无二致，令人不齿。当然，张俊人品有缺陷，确实算不上良将。虽然岳飞曾经告诉过他“仁、智、信、勇、严，缺一不可”的带兵之道，但他在政治上却缺少这种气度，而且生活上也不能严格要求自己，例如，他在晚年时生活腐化，“广置田产，岁收租六十四万斛”，已经全然没有了当年抗金时的那种豪气，说明他的德才根本无法与岳飞相比。但从此事也看出，岳飞善于统帅自己的部队，却不善于处理与他地位平等的其他将领的关系，这不能不令人遗憾。在这一点上，他与西汉时著名政论家贾谊经历了相同的悲剧命运。

公元前 179 年（汉文帝元年），贾谊在 22 岁时被文帝征召入朝，立为博士，一年之中，又破格晋升他为太中大夫。贾谊虽然年轻（在当时的博士中，他的年纪是最小的），但对于当时的社会政治问题却有着自己的独到见解。每逢汉文帝向朝廷官员咨询问题时，有些资格很老的官员都回答不出，而只有贾谊能够全部回答，并且说出了其他官员想说而又说不出或者不敢说的话，提出了许多改革措施。因此，在朝廷官员中，大家都认为贾谊很有才

能，其他人都不如他。汉文帝对他也十分赏识，在把他破格提升为太中大夫不久，又与诸大臣商议，想擢升他为公卿。但是，这项提议遭到了绛侯周勃、灌婴、东阳侯张相如、御史大夫冯敬等人的反对。据《史记》中记载，这些人反对贾谊升擢，主要是嫉妒他的才华，他们在汉文帝面前诽谤贾谊说："这个洛阳来的人，年纪轻轻的，就想专权，把各种事情都搞乱了。"汉文帝听从了这些大臣的意见，不仅没有升擢贾谊，而且还有意疏远他，不再采纳他的意见，还将他派去当长沙王的太傅。后来，贾谊在政治上一直郁郁不得志，因心情压抑而英年早逝，死时只有33岁。

对于贾谊的才华，后人也极为推重。例如，鲁迅先生就认为他的《治安策》、《过秦论》等文章"皆西汉鸿文，沾溉后人，其泽其远"。毛泽东在他25岁时所作的《七古·送纵宇一郎东行》诗中就有"年少峥嵘屈贾（指屈原和贾谊）才，山川奇气曾钟此"的诗句，后来也多次称赞他为"英俊天才"，认为他的《治安策》是"西汉一代最好的政论"，并且为他的英年早逝而深深惋惜。

对于贾谊政治上的受挫，一般史书都将其归因于周勃等人出于对他的嫉妒而有意陷害。实际上，这只是一个方面的原因，另外还有政治倾向不同（周勃等人比较保守，对贾谊的激进改革思想持反对态度）以及贾谊自身性格上的因素，而后者可能是更为主要的因素。由于他少年得志，于是乎就年轻气盛，恃才傲物，对大臣们多有不敬，尤其是向汉文帝进言时的那种气势，根本不把其他人放在眼里，就是对汉文帝本人也多有微词，这样一来，他就得罪了许多人。与张俊相比，周勃等人还算是比较忠厚老实的，特别是周勃，刘邦对他的评价极高："勃重厚少文，然安刘氏者必勃也。"认为周勃虽然文化不高，但对刘氏政权忠心耿耿，是国家的栋梁，将来必定能起到力挽狂澜、安定社稷的作用。周勃也确实做到了这一点，可以说是汉文帝的心腹重臣。贾谊却不注意与这些人搞好关系，以至于一旦机会来临时，他们就一齐向他发难，

贾谊的悲剧命运也就是意料中的事了。

《旧唐书·刘子玄传》中记载，唐玄宗时礼部尚书郑惟忠问刘知几（唐代著名史学家，字子玄）："自古以来，文士多而史才少，何也?"刘知几回答说："史才须有三长，世无其人，故史才少也。三长：谓才也，学也，识也。"作为一个史学家，尚且需要才、学、识三者兼有，对于政治家来说，这三者更为重要，特别是识，可以说是一种核心的本领。1958年5月20日，毛泽东在中共八大二次会议上说：

> 唐朝有个刘知几，是个历史学家。他主张写历史的人要有三个条件：才、学、识。他说的识，就是辨别风向的问题。我现在特别提醒同志们注意的是，我们应该有识别风向的能力，这一点有极端的重要性。一个人尽管有才有学，如果不善于识别风向，那还是很迟钝的。

毛泽东作为大政治家而又好史，其史识自是别具一格，他对历史上许多人物与事件的评价，多异于古人，显然与他的历史唯物主义观点不无关系。毛泽东的秘书逄先知认为毛泽东读古书有两个显著特点：一是古籍新解——用历史唯物主义的观点阅读和解释中国古书的内容；二是古为今用——汲取古书中的精华，有的还赋予新的含义，为现实斗争服务。毛泽东在这段讲话中引用刘知几的史识之说，自有其特殊所指，但也说明"识"的重要作用。苏东坡在《贾谊论》一文中说："呜呼！贾生志大而量小，才有余而识不足也！"他认为贾谊虽然有才，但缺少统观与驾驭全局的见识，这是有一定道理的。看起来，古今杰出人物对"识"的极端重要性的认识是相同的。岳飞作为一位饱览经史的儒将，应该了解汉唐以来的历史，遗憾的是他却没有汲取贾谊的教训，不注意韬光养晦，得罪了许多不该得罪的人，结果遭人诬陷，实在令人痛心疾首，扼腕长叹。

在封建社会中，臣子干预皇室立储事宜，这是一件十分严重的事，往往不会有好结果，因此，要特别慎重对待。刘备当了汉中王后，在刘封与刘禅之间该立谁为嗣子的问题上征求诸葛亮的意见，诸葛亮以“此乃主公家事”为由予以回避；关羽却直言不讳地认为应该立亲儿子刘禅，结果也因此而得罪了刘封，后来也不注意主动与他搞好关系，结果当他兵败麦城时，刘封见死不救，导致关羽被擒遇害。实际上，岳飞身为前线指挥作战的将领，只要把收集到的情报上奏高宗就算尽到责任了，完全不必对此问题发表意见，免得引火烧身。诸葛亮可谓智者，岳飞却犯了与关羽相同的错误，因此更加受到高宗的猜疑。

上述各种主客观的因素结合在一起，就决定了岳飞的悲剧命运。掩卷搁笔，不由得使人泪眼婆娑。岳武穆啊岳武穆，遥想当年，面对强敌压境的“风波恶”，你慷慨赋词，发出了“何日请缨提锐旅，一鞭直渡清河洛”的豪言壮语，这是何等的振奋人心；谁曾想到后来你被诬含冤，身陷囹圄，满怀着“天日昭昭”的悲愤，丧生在这令人心碎的风波亭，这又是何等的撕人肝胆！你没有殉命于敌寇却丧生于国贼，伍子胥“长于图敌，不可以谋身”的复辙为什么又让你重蹈呢？难道只一声“生不逢时”的悲叹就能抹平一切人间的无奈吗？“功成身合死，事去言难赎”果真是世间英雄唯一的结局吗？

前事不忘，后事之师。但愿世上的善将者也善谋其身，更愿这“堪恨亦堪怜”的“风波狱”能够从我们的社会生活中永远绝根，再不会发生！

二五、审因

在中国漫长的封建社会中，历朝历代的兴衰存亡，大抵都得之于民，失之于民，因此有“民惟邦本，本固邦宁”的说法。这实际上反映了一种“民本”思想，包含两种含义：一是说人民的利益是国家和社会的价值主体，二是说君主的权力只有得到人民的拥护才能稳固。因此，《诗经》中才有“殷鉴不远，在夏之后世”的警世恒言。

〖原文〗

夫因人之势以伐恶，则黄帝不能与争威矣。因人之力以决胜，则汤、武不能与争功矣。若能审因而加之威势，则万夫之雄将可图，四海之豪受制矣。

〖译文〗

将领如果按照人民的意志去讨伐罪恶的势力，即使黄帝再世也不能与他较量；依靠人民的力量来夺取战争的胜利，就是商汤、周武王重生也无法比他功高。因此，对于那些既善于分析推理，又拥有强大实力的将领来说，力敌万人的英雄也非其对手，名震四海的豪杰定受他控制。

〖解读〗

所谓"审因"，是指对现实情况进行客观的分析和严密的推理，然后作出正确的判断并采取适当的措施。诸葛亮在本篇中阐明两个主题，一是说明人民的意志不可违抗；二是说明人民的力量不可战胜。他列举了黄帝、商汤和周武王三个例子，来说明这个观点。

司马迁在《史记·五帝本纪》中载，远在上古时代，华夏大地有两个杰出的部落联盟首领，一个姓公孙，号有熊氏，出生在山东省曲阜的寿丘，后迁居姬水之滨的轩辕山坡上，所以改姓姬，

后人称他为轩辕或黄帝；一个姓姜，号神农氏，后人称为炎帝。他们二人被尊为中华民族的始祖。

传说中的黄帝“生而神灵，弱而能言，幼而徇齐，长而敦敏，成而聪明”。由于黄帝的才能、品德和威望出众，他被人们推举为华族部落的首领。当时氏族制度开始解体，为了增加奴隶，扩大财富和领地，氏族部落之间经常发生冲突，特别是炎帝族、黄帝族与蚩尤族的大混战最为著名，最后黄帝族取得了胜利。黄帝为了降服其他不听从命令的部落，又率军亲征，足迹踏遍华夏大地，奠定了后世中国版图的基础。《史记·五帝本纪》中作了如下记载：

> 轩辕之时，神农氏世衰，诸侯相侵伐，暴虐百姓，而神农氏弗能征。于是轩辕乃习用干戈，以征不享，诸侯咸来宾从。而蚩尤最为暴，莫能伐。炎帝欲侵陵诸侯，诸侯咸归轩辕。轩辕……与炎帝战于阪泉之野。三战，然后得其志。蚩尤作乱，不用帝命，于是黄帝乃征师诸侯，与蚩尤战于涿鹿之野，遂禽杀蚩尤。而诸侯咸尊轩辕为天子，代神农氏，是为黄帝。天下有不顺者，黄帝从而征之，平者去之，披山通道，未尝宁居。东至于海，登丸山，及岱宗。西至于崆峒，登鸡头。南至于江，登熊、湘。北逐荤粥，合符釜山，而邑于涿鹿之阿。

黄帝的时代，也是中华民族文明奠基的时代，出现了许多惊天动地和决定中华文明面貌的发明与创造。后世出于对黄帝的敬爱，把许多成就归功于他本人。黄帝的胜利与业绩，确立了黄帝族在中国文化的中心地位，从此，炎黄两族以及部分九黎族开始逐步融合成华夏族，也就是汉族的前身，共同开发黄河流域，使黄河两岸成为中国古代文明的摇篮，后世汉族人也自称为“炎黄子孙”。

夏朝是中国历史上第一个统一的奴隶制王朝，从它建立的第

一天起，就面临着治与乱的考验，而夏朝的统治者也率先开始了求治防乱的最初探索，并给后人留下了深刻的教训和启迪。

桀是夏朝的最后一个君王，也是传说中的暴君。传说他臂力过人，能用手扳直铁钩，自负勇武，动不动就兴兵攻打诸侯，杀戮成性。他还荒淫奢侈，挥霍无度。忠臣关龙逄劝谏他说："大王啊，我看你头上戴的不是冠冕，而是危石；我看你脚下踩的不是鞋子，而是薄冰。没有头戴危石不觉得压挥的，没有脚踩薄冰不陷落水中的啊！"这振聋发聩的话语，意在提醒夏桀注意到王朝面临的危机。可悲的是，夏桀仍然执迷不悟，愚蠢地以为江山固若金汤，狂妄地说："天之有日，犹吾之有民，日有亡哉，日亡吾亦亡矣。"意思是说，我有天下就好比天上有太阳，太阳没有了我才会灭亡。在夏桀的残暴统治下，人民负担沉重，不堪忍受，对着太阳指桑骂槐说："时日曷丧？予与汝皆亡。"意思是说，你这个可恶的太阳，为什么不快点灭亡啊！我们宁愿与你同归于尽。

黄河下游有个商国，国君叫成汤，英明能干，又有德才兼备的伊尹辅佐，国势日益强盛，成了游牧业和农业非常发达的国家。伊尹是辅佐成汤建立帝王事业的功臣，也是传说中有名的贤相。他又名伊挚，出生于伊水（又叫伊河，洛水支流，在河南省西部）河畔一个养桑人家，自幼被卖到有莘国（今山东省曹县）当奴隶，成为国君的厨师。他立志摆脱奴隶境遇，建功立业，因此，平时注意钻研治国施政之道，在接待宾客时博闻强记，表现出广博的知识。一次，当时为薛国国君的仲虺到有莘国，在馆驿中与伊尹闲聊，发现他通晓天下大事，是难得的治世之才，就想把他买回国去委以重任。由于有莘国君不同意，仲虺便赠给伊尹一些财物，让他赎身为民，购置田产，暂且安身。后来薛国并入商国，仲虺被任为商国的左相，他有心向成汤举荐伊尹，便对他说："夏王无道，众心叛离，都把希望寄托在您的身上。如果您要成就大业，有一人不可不用。只是此人出身微贱，我不知道该不该举荐他。"

“古代尧从民间选拔了舜，天下治理得井然有序。你只需推荐贤才，何必计较身世!”成汤诚恳地说道。仲虺便讲了伊尹的情况，成汤当即派人去有莘国聘请伊尹。有莘国君既不想任用曾经身为奴隶但确有真才实学的伊尹，又怕他为别人所用，于自己不利，于是把伊尹再次贬为奴隶。为了得到伊尹，成汤采纳仲虺的建议，派使者带厚礼到有莘国向国君的女儿求婚，并提出以伊尹为陪嫁奴隶。有莘国君不敢得罪成汤，也就送水推舟，答应了成汤的要求。伊尹见到成汤后，与他纵谈天下大势，阐述治国主张，分析问题透彻精当，态度不卑不亢，落落大方，商国大臣们无不佩服。成汤更是欣喜万分，相见恨晚，立即任命他为右相，主持国家行政事务方面的工作。

商国在伊尹的治理下，综合国力得到了长足发展，这对夏朝是一个严重的威胁。夏桀便采用他所亲信的佞臣赵梁的计策，召成汤来朝，随即把他扣押起来，幽囚在夏台（今河南省双县）。商国无君，伊尹很着急，便搜集国内珍宝，挑选100名美女，派了一个能言善辩的使者送到夏桀那里，同时又花钱买通了赵梁等人。夏桀看到这么多美女和金玉珠宝，便把成汤放了。成汤回到商国后，伊尹劝他起兵讨伐夏桀，成汤认为夏朝已有400多年天下，夏桀毕竟是天子，如果能有贤人帮助他改正错误，不是很好吗？于是他把伊尹推荐给夏桀。但夏桀早已沉湎酒色，又身负武勇，哪里肯听伊尹的劝告，依然胡作非为。伊尹看到夏桀实在无可救药，便辞职仍回商国，成汤于是在伊尹的辅佐之下，进行各种讨伐夏桀的准备工作。

成汤为巩固和发展自己的力量，很重视修德，用各种仁慈宽厚的政策笼络人心。在外交上，成汤注意同邻国修好，对夏桀的暴政进行揭露，展开政治围攻。他对夏朝伪装恭顺，加送贡赋，借以麻痹夏桀，并且多次派伊尹到夏朝了解情况，掌握了“上下相疾，民心积怨”的社会状况。他认为，要打败夏桀，必先剪除夏

桀的羽翼，便先灭掉最近的葛国，然后又以各种理由，先后灭了豕韦、顾、昆吾等国，特别是昆吾国的灭亡，使夏桀失去了最亲近的依靠力量和东部的屏障。由于成汤屡战屡胜，无敌于天下，商国日益强盛，威名远播，夏民如同“大旱之望云霓”一样盼望成汤的到来。这一系列准备工作就绪后，商汤便和伊尹商量起兵伐夏的事。出师前，商汤举行全体将士的誓师大会，亲自发布了有名的《汤誓》：

> 今尔有众，汝曰：“我后不恤我众，舍我穑事而割正夏？”予惟闻汝众言，夏氏有罪。予畏上帝，不敢不正。今汝其曰：“夏罪其如台？”夏王率遏众力，率割夏邑，有众率怠弗协，曰：“时日曷丧，予及汝皆亡！”夏德若此，今朕必往。

这段话的大意是说：我不是有心作乱，叫大家撂下农事跟着我去攻打夏桀，实在是夏桀此人昏庸无道，罪恶深重，百姓们诅咒他，天地也难容他。现在我奉上天的意旨去消灭他，你们应当帮助我。

商汤誓师后，率军进攻夏桀的军队。双方在鸣条（今河南省封丘东）相遇，经过决战，成汤大获全胜，夏桀被抓获，后被放逐3年而死。至此，夏朝400余年的统治结束了。各路诸侯推举成汤为天子，史称商汤。

商汤灭夏之所以能够成功，是因为他紧紧抓住了由于夏桀昏庸腐败的暴政而引起百姓强烈愤恨的有利时机，一方面贤明治国，取信于民，提高自己的威望；一方面善于运用策略，特别是训练出一支强大的军队，对邻国恩威并重，礼兵相兼，逐渐使夏桀处于孤立无援的地步，从而一举灭夏，创建了商朝。成汤建国之初，注意吸取夏桀由于“暴其民甚”而导致亡国的教训，采取“以宽治民”的统治政策，广施仁政，深得民心。《诗经》中有“殷鉴不远，在夏之后世”的句子，说的就是商汤立国后能够吸取夏桀灭

亡的教训。

商朝的最后一个君主纣王，与夏桀一样荒淫腐败，结果被武王在姜太公的辅佐下灭亡了。武王伐纣的故事，笔者在《智用》篇中已经讲过了。历史往往有惊人的相似之处，武王伐纣与成汤伐桀同出一辙，真像是一个翻版。纣王与夏桀可以类比，伊尹与姜太公可以类比，成汤与文王和武王可以类比。中国人谈论暴君，无不言必称桀、纣。但由于年代久远，许多事实并不确实，其中不少故事难免有后人的附会，但后人宁可信其有，乃至不容置疑，可见人们对暴君的切齿痛恨。桀、纣的经历有许多相似之处，这就是后人附会的明证，把一切荒淫暴虐之事都归之于桀、纣，塑造出两个历史的典型，由此来表达人民群众对清明政治的热切盼望。

在中国漫长的封建社会中，始终有一个规律在起作用：历朝历代的兴衰存亡，大抵都得之于民，失之于民。如果上升到哲学思想的高度，这实际上是中国古代的一种“民本”思想，古代哲人均有论述。孔子认为国君要“修己以安百姓”，他把“博施于民而能济众”作为国君的最高道德追求。孟子认为：“民为贵，社稷次之，君为轻。”荀子认为：“天之生民，非为君也；天之立君，以为民也。”对于“君”与“民”的关系，荀子还作了精辟的概括：“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟。”唐太宗李世民对荀子的这种说法深以为然，教导太子“水所以载舟，亦所以覆舟，民犹水也，君犹舟也”，此语已经成为千古名句。此外，《古文尚书·五子之歌》中有“民惟邦本，本固邦宁”的句子，与上述言论揭示的是相同的道理。这种“民本”思想揭示出了两个方面的含义：一是说人民的利益是国家和社会的价值主体，二是说君主的权力只有得到人民的拥护才能稳固。唐代诗人杜牧在《阿房宫赋》中说：“灭六国者，六国也，非秦也。族秦者，秦也，非天下也。……秦人不暇自哀，而使后人哀之；后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也。”这番话，可以说是对这种历史规律

的高度概括。

现在回过头来再说诸葛亮。在中华民族5000年的历史长河中，知名度最高的贤臣良将，恐怕要首推诸葛亮，他在个人品德修养方面堪称万世楷模，在智慧谋略方面也少有能出其右者。成都武侯祠中有一副楹联，对他的一生作了很好的概括：

可托六尺之孤，可寄百里之命，君子人与？君子人也；
隐居以求其志，行义以达其道，吾闻其语，吾见其人。

令人遗憾的是，就是这样一位亘古少有的完人，其雄心壮志却不能得以实现，屡次兴兵北伐，均无功而返。对于这种结局，自古以来就是仁者见仁，智者见智。陈寿认为，诸葛亮“连年动众，未获成功”，这是由于他“应变将略，非其所长”。陈寿之论只囿于诸葛亮个人才能的不足方面，而没有从当时三国纷争的历史大环境中寻找答案，因而这一论断其实也没有说到点子上。《魏书·毛修之传》中载，北魏明元帝时的崔浩认为诸葛亮在汉末群雄纷争之时，“不能与曹氏争天下，委弃荆州，退入巴蜀，诱夺刘璋，伪连孙氏，守穷崎岖之地，僭号边夷之间，此策之下者，可与赵佗为偶。而以为管、萧之亚匹，不亦过乎！”他同时进一步指出，诸葛亮不审时，不量力，“矜才负能，高自矫举。欲以边夷之众，抗衡上国，出兵陇右，再攻祁山，一攻陈仓，疏迟失会，摧衄而反。后入秦川，不复攻城，更求野战。魏人知其意，闭垒坚守以不战屈之。知穷势尽，愤结攻中，发病而死。”依崔浩之见，诸葛亮的才能其实并不高明，充其量只不过就像秦末汉初时的南越王赵佗那样偏安一隅（在《三宾》篇中将提到这件事），因而陈寿对他所作“识治之良才，管、萧之亚匹”的评价过分了。笔者认为，崔浩的这一说法把诸葛亮完全否定了，这是不符合历史事实的。至于对诸葛亮北伐未能成功的原因，崔浩认为这是由于他“不审时，不量力”而造成的，这种说法倒是有一定的道理。

诸葛亮与刘备的一番隆中晤对，表达了他对天下大势的正确认识。他为刘备设计的战略目标分两步实现，第一步，联吴抗曹，先成鼎足之势；第二步，一旦时机成熟，兵分两路北伐，以达到统一天下的最终目标。我们从"事后诸葛亮"的角度考察当时的实际情况，诸葛亮确实具有战略眼光，他为刘备所确定的战略战术也是正确的，而且得到了实践的验证。后来，刘备就是按照诸葛亮为他所确定的战略行事，完成了"三分天下"这个首要的战略目标。

不幸的是，刘备只能算得上半个英雄，其志向也就到此为止了。为了给关、张报仇而不惜大举伐吴，这是极大的不"审因"或者"审因"不当之举，在夷陵之战中被东吴年轻将领陆逊打得一败涂地，使他多年的苦心经营付之东流。面对这种局面，诸葛亮的内心是如何的痛苦，我们可想而知。但是，诸葛亮最令人可敬之处就是他那种矢志不渝的情怀与百折不挠的意志。刘备去世之后，诸葛亮独自一人挑起了"北伐中原，兴复汉室"的重担，而且为了实现这一宿愿，他彻底做到了"鞠躬尽瘁，死而后已"。

唐代著名宰相裴度在《蜀丞相诸葛武侯祠堂碑铭并序》中，赞颂诸葛亮是兼有"事君之节"、"开国之才"、"立身之道"与"治人之术"的全才，"大名盖天下"的哲人。当汉末群雄并起之时，士人纷纷择主而行之际，诸葛亮却高卧隆中，以待明主。当他受到刘备的三顾之请时，便"一言而定其机势"，可见其见解不同凡响。当三国鼎足而立时，裴度感叹道："则知地无常形，人无常性"，意思是说，什么事情都可以通过人的努力而改变。裴度的这一论点与诸葛亮"非惟天时，抑亦人谋"的思想方法是一致的。但是，人的主观努力绝不能完全改变客观现实的力量对比，这才是"审因"的思想基础。

如果说黄帝、商汤与周武王是因为善于"审因"而成功，那么，诸葛亮就是因为没有很好地"审因"而失败，也就是说，诸

葛亮本人虽然极力提倡为将者要“审因”，而他自己正是在这个方面犯了根本性的错误。诸葛亮当年在《隆中对》中说得很清楚，北伐曹魏必须具备三个条件：其一，刘备集团必须占据荆州；其二，必须“外结好孙权，内修政理”；其三，北伐的时机应当选择“天下有变”，这个“变”，主要是针对曹魏集团而言的，也就是当曹魏集团面临“内忧外患”之时方可动手。诸葛亮第一次北伐时，可以说上述三个北伐条件一个也不具备：关羽兵败麦城之后，荆州这一战略要地丢失了，因而不可能兵分两路伐魏；刘备伐吴兵败之后，蜀吴联盟受到了破坏，后来虽经诸葛亮设法修复，终归留下了隐患，孙权对蜀汉政权的疑忌更加深了；曹丕逝世后，曹魏集团既没有严重的“内忧”(内部并没有发生危及曹睿统治的大规模动乱)，也没有严重的“外患”（西凉少数民族并没有进攻曹魏)。在这种人心思定的现实情况下，诸葛亮所发动的北伐战争就是逆历史潮流而动的盲目之举，因此，既得不到蜀汉政权官员与人民真心实意的支持，更得不到敌对国人民的积极响应。他在第一次北伐时，魏国的天水、南安、安定三郡相应，仅仅是昙花一现，在以后的历次北伐中再也没有出现诸葛亮所盼望的那种百姓“箪食壶浆以迎王师”的情景，这是必然的。

由于诸葛亮北伐的这条政治路线是错误的，因此，最终注定不会取得成功。但是，诸葛亮怀有很强烈的责任感，抱定“士为知己者死”的坚定信念，明知不可为而不得不为之，这种心态在他的《出师表》中得到了集中体现。他说：“先帝创业未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也。”这就是说，他对当时形势的判断还是相当客观的。既然如此，为什么还要北伐呢？“然侍卫之臣不懈于内，忠志之士忘身于外者，盖追先帝之殊遇，欲报之于陛下也。”他率军北伐的目的，说得冠冕堂皇一点，是为了“攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都”，实际上是为了“所以报先帝，而忠陛下之职分也”，也就是说，他只是为了报答刘备的

知遇之恩，对刘惮尽一个臣子的职责罢了。因此，笔者认为，《出师表》的感人之处，除了诸葛亮的耿耿忠心之外，还在于它的悲壮色彩。在这种思想的指导之下，诸葛亮尽管对形势了然于心，但还是怀着几分侥幸抑或是自欺欺人的心理，毅然率军北伐。诸葛亮在上《出师表》后，还代替刘禅起草了《为后帝伐魏诏》，集中反映了他的这种心态：

> 朕闻天地之道，福仁而祸淫；善积者昌，恶积者丧，古今常数也。是以汤、武修德而王，桀、纣极暴而亡。曩者汉祚中微，网漏凶慝，董卓造难，震荡京畿。曹操阶祸，窃执天衡，残剥海内，怀无君之心。子丕孤竖，敢寻乱阶，盗据神器，更姓改物，世济其凶。当此之时，皇极幽昧，天下无主，则我帝命，陨越于下。昭烈皇帝体明睿之德，光演文武，应乾坤之运，出身平难，经营四方，人鬼同谋，百姓与能，兆民欣戴。奉顺符谶，建位易号，丕承天序，补弊兴衰，存复祖业，诞膺皇纲，不坠于地。万国未定，早世遐殂。朕以幼冲，继统鸿基，未习保傅之训，而婴祖宗之重。六合壅否，社稷不建，永惟所以，念在匡救，光载前绪，未有攸济，朕甚惧矣。是以夙兴夜寐，不敢自逸，每从菲薄以益国用，劝分务穑以阜民财，授方任能以参其听，断私降意以养将士。欲奋剑长驱，指讨凶逆，朱旗未举，而丕复陨丧，斯所谓不燃我薪而自焚也。残类余丑，又支天祸，恣睢河、洛，阻兵未弭。诸葛丞相弘毅忠壮，忘身忧国，先帝托以天下，以勖朕躬。今授之以旄钺之重，付之以专命之权，统领步骑二十万众，董督元戎，龚行天罚，除患宁乱，克复旧都，在此行也。昔项籍总一强众，跨州兼土，所务者大，然卒败垓下，死于东城，宗族焚如，为笑千载，皆不以义，陵上虐下故也。今贼效尤，天人所怨，奉时宜速，庶凭炎精、祖宗威灵相助之福，所向必克。吴王孙权同恤灾患，潜军合谋，犄角其后。凉

州诸国王各遣月支、康居胡侯支富、康植等二十余人诣受节度。大军北出，便欲率将兵马，奋戈先驱。天命既集，人事又至，师贞势并，必无敌矣。夫王者之兵，有征无战，尊而且义，莫敢抗也。故鸣条之役，兵不血刃，牧野之师，商人倒戈，今旍麾首路，其所经至，亦不欲穷兵极武。有能弃邪从正，箪食壶浆以迎王师者，国有常典，封宠大小，各有品限。及魏之宗族、支叶、中外，有能规利害、审逆顺之数，来诣降者，皆原除之。昔辅果绝亲于智氏，而蒙全宗之福；微之去殷，项伯归汉，皆受茅土之庆，此前世之明验也。若其迷沉不返，将助乱人，不式王命，戮其妻孥，罔有攸赦。广宣恩威，贷其元帅，吊其残民。他如诏书律令，丞相其露布天下，使称朕意焉。

从字面上看，这篇诏书写得堂而皇之，似乎理由很充分，但实际上，许多论点是站不住脚的。“汤、武修德而王，桀、纣极暴而亡”，这是史实，也是大道理，并没有错，但他以此说明曹操及其子孙犹如桀、纣一般，这就不是事实了，别人听了以后是不会信服的。他认为刘备为正统，曹氏为篡逆，这只能表达少部分人的信念，普通人民群众并不一定买这个帐。东汉末年，正是由于刘氏朝廷的专制腐败，才导致天下大乱，人民遭难，在这种情况下，人民有什么理由一定要拥护刘氏家族这个不能为他们带来安宁与幸福的所谓“正统”集团呢？

得道多助，失道寡助。事实上，曹操统一北方后，实行了许多有利于人民安居乐业、修养生息的政策，因此，在他所统治的地区，人民生活还是比较安定的，社会的政治、经济、文化都得到不同程度的发展。曹操与曹丕、曹植父子三人在文学上很有成就，受他们的影响，出现了诸如“建安七子”等一大批文坛俊杰。刘备以很微弱的力量成就三足鼎立的大业，这也是事实，也得到了当时不少人的敬重，加之诸葛亮的高尚品德和杰出才能也是得

到举世公认的，但这并没有彻底改变蜀魏双方的综合力量对比。曹氏家族的行为也非项羽可比，因此并没有“天人所怨”。诸葛亮认为自己所率的是“王者之兵”，当然希望“有征无战”，而且美其名曰“尊而且义”，使曹魏方面“莫敢抗也”。为了说明这种情景是有可能出现的，他又列举成汤在鸣条之役中“兵不血刃”地击败夏桀，周武王与商纣王在牧野之战中出现“商人倒戈”的情景。他在北伐中如果出现这种情景，当然是最理想的结果，但这也只能是一种良好的愿望，因为曹魏集团并不像夏桀与商纣那样荒淫无道，尽失民心，蜀汉集团也绝没有成汤与周武王那样的号召力。诸葛亮北伐的本意“亦不欲穷兵极武”，这也是他的真心话，因为他也知道自己的实力远不如曹魏，因此，军事进攻不如政治瓦解，寄希望曹魏集团内部“有能弃邪从正，箪食壶浆以迎王师者”。诸葛亮为了增加他的政治劝降的份量，又举了三个例子。第一个例子是春秋时晋国的智果绝亲于智氏而为辅氏，当智氏灭亡时，唯有辅果安在。第二个例子是商纣王的庶兄微之，因劝谏纣王无效，遂离开商朝。周灭商后，他称臣于周，周公旦既杀纣子武庚，乃以微子统帅殷族，封于宋，为宋国的始祖。第三个例子是项羽的伯父项伯，他与刘邦的谋士张良是好朋友。在鸿门宴上，范增命项庄舞剑，欲在酒席宴上杀死刘邦，项伯拔剑对舞，保护了刘邦。项伯后来归顺刘邦，被封为射阳侯，赐姓刘氏。

诸葛亮的用心可谓良苦，但并没有收到传檄而定天下的效果，迫不得已，只好屡次兴兵北伐，结果由于主客观条件不成熟，力量对比悬殊，自己也积劳成疾，丧身于五丈原军中。唐朝诗人杜甫因此而发出了“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”的千古绝唱。

人民的意志不可违抗，人民的力量不可战胜，这是被无数事实所证明的真理，因此，“审因”是最高的政治韬略。1925 年 2 月 24 日，中国革命的先行者孙中山先生在弥留之际，口授遗嘱：“余

致力国民革命凡 40 年，其目的在求中国之自由平等。积 40 年之经验，深知欲达此目的，必须唤起民众及联合世界上以平等待我之民族，共同奋斗。……”毛泽东也说：“人民，只有人民，才是创造世界历史的真正动力。”孙中山与毛泽东的个人能力无与伦比，但他们都认识到了人民才是真正的力量所在，特别是毛泽东，在他一生的政治活动中，无不注意动员人民，发挥人民的作用。但是，人民的意志与力量有时候也需要正确引导，否则就会带来灾祸。搞群众运动并不是在任何情况下都是适宜的，把握与引导不好的话，就会由群众运动变成“运动”群众。毛泽东之所以能够发动“文化大革命”，其中一个重要原因就是人民对他的信任与敬爱达到了无以复加的地步，将他奉为神灵，因此，绝大多数人特别是青年一代都是怀着虔诚的心情投身于这场史无前例的运动的，结果导致一场长达 10 年之久的内乱，使中华民族遭受了一场空前的浩劫。这个历史教训值得我们永远汲取。

唐朝诗人曹松写过一首题为《己亥岁》的诗：

泽国江山入战图，生民何计乐樵苏。
凭君莫话封侯事，一将功成万骨枯。

作者以平静的口吻，素淡的色调，委婉地描绘出一幅战火弥漫全国、民生无计的图画；接着，沉痛地喊出了“一将功成万骨枯”这一惊心动魄的千古警句，掷地有声，振聋发聩，从而以强烈的对比，深刻地揭示了封建统治的罪恶本质。这首诗的现实意义在于，任何领导者都要经常“审因”，一定要从人民的根本利益出发去考虑问题，想人民之所想，急人民之所急，最为重要的是要把自己永远置身于人民之中，凡事遵从人民的意愿，依靠人民的力量。如果在工作中取得一点“政绩”的话，那也是无数人民群众共同努力的结果，领导者个人所能发挥的作用极为有限。那些自诩为“精英”的人，脱离人民群众的人，注定会被人民所唾

弃。这些虽然都是泛泛之论，却也不得不引起我们的重视。

不要说政治家不能轻视人民的力量，就是企业家也要顾忌人民的情绪。我国著名作家梁晓声曾与一位韩国企业家就他所乘坐的专车进行过以下对话：

“您乘坐韩国轿车，是基于爱国主义吗？”

“有点爱国主义的原因，但不完全是。我也愿意乘坐‘奔驰’、‘宝马’、‘劳斯莱斯’呀！但我们的工人们会有意见！”

“您是大老板，坐高级轿车是花自己的钱，与工人们有什么相干？您怎么反而会在乎他们的意见呢？”

“话不能这么说。我曾经买过一辆高级外国车，但没坐几天，玻璃就被工人砸了。这件事对我的教训很大，使我明白，我的钱是我的工人们帮我挣的，不是我出生前就由上帝替我存在那里的！”

这位韩国企业家的话没有冠冕堂皇，而是实实在在，对我们有什么样的启迪，也就不需要再做解释了，而且这也可算作一位外国大老板对本篇所作的注解吧。

二六、兵　势

人们常说，天时不如地利，地利不如人和，这种说法的本意是想强调“人和”的重要性，其实是把三者截然分开了。天、地、人这三个因素从表面看来，是互不相关的，实际上它们之间存在着深刻的联系，关键在于如何理解这三个字的真实含义。

〖原文〗

夫行兵之势有三焉，一曰天，二曰地，三曰人。天势者，日月清明，五星合度，彗孛不殃，风气调和。地势者，城峻重崖，洪波千里，石门幽洞，羊肠曲沃。人势者，主圣将贤，三军由礼，士卒用命，粮甲坚备。善将者，因天之时，就地之势，依人之利，则所向者无敌，所击者万全矣。

〖译文〗

在行军作战中，决定有利形势的因素有三条：天时、地利和人和。所谓天时，是指日月天光清澈明亮，五大行星（指金、木、水、火、土）运行正常，彗星流逝不显凶兆，风云气候协调和畅。所谓地利，是指城墙高耸悬崖似壁，波涛澎湃一望无际，石门山洞深不可测，羊肠小道曲折迂回。所谓人和，是指国君圣明将帅贤良，三军整肃士气激昂，临敌对阵奋勇作战，军资充足以备异常。因此，优秀的将领总是恰当地把握天时、地利、人和这三个有利条件，往往能够战无不胜、攻无不取。

〖解读〗

所谓“兵势”，是指取得战争胜利的条件和因素。古人说：“上不失天时，下不失地利，中得人和，而百事不废。”战争虽然

有其自身的特殊规律，也毫不例外地遵循这一客观规律。从微观角度来看，决定战争胜败的因素多种多样，但从宏观来看，不外乎天、地、人这三个因素，而且历代兵家无不对这三个因素做出各种各样的解释，诸葛亮的解释只是其中的一种。

《六韬》中记载，周武王问姜太公："凡用兵用天阵、地阵、人阵，奈何？"就是问姜太公所谓"天阵"、"地阵"、"人阵"是什么意思。姜太公回答说："日月星辰斗柄，一左一右，一向一背，此谓天阵；丘陵水泉，也有前后左右之利，此谓地阵；用车用马，用文用武，此谓人阵。"《太平广记》中记载，唐高宗李治有一次问群臣："兵书上所载的天阵、地阵、人阵是指什么？"员半千回答说："我浏览史籍，发现这种记载很多。我理解它们或许是指如下意思：天阵，星宿孤虚也；地阵，山川向背也；人阵，编伍弥缝也。"郭齐回答说："我觉得不是这个意思。夫师出以义，有若时雨，此天阵也；兵在足食足兵，且耕且战，得地之利，此地阵也；卒乘轻利，将帅和睦，此人阵也。若用兵，使三者去一，其何以战？"唐高宗对郭齐十分赞赏，擢升他为左卫胄曹。

人们常说，天时不如地利，地利不如人和，这种说法的本意是想强调"人和"的重要性，其实是把三者截然分开了。天、地、人这三个因素从表面看来，是互不相关的．实际上它们之间存在着深刻的联系，关键在于如何理解这三个字的真实含义。后人普遍认为，在东汉末年的三国纷争中，曹操能够占据中原，主要是由于天时；孙权能够占据江东，主要是由于地利；刘备能够占据西蜀，主要是由于人和。实际上，魏蜀吴三方能够三分天下，各居其一，都是因为他们各自比较好地把握了天时、地利、人和这三个重要因素，并不是孤立地一方只占据一个有利条件。以刘备为例，当时天下大乱，他能够把握机遇，适时起兵，这是顺应天时；他在征战中注意笼络人心，在百姓中有一定的威望，这是把握人和；占据西蜀时，充分利用险要的地势，东联孙权，北拒曹

操，这是凭借地利。在这三个条件中，如果有一个条件把握得不好，刘备就不可能获得成功。曹操与孙权也都在不同程度上较好地把握了这三者的关系。所不同的是，他们对这三个方面的把握各有侧重而已。曹操“挟天子以令诸侯”，手中握有汉献帝这张“王牌”，“天时”的色彩浓一些；孙权有长江天险可以凭借，“地利”的色彩浓一些；刘备身为中山靖王之后，在刘氏家谱中是汉献帝的叔父，“刘皇叔”的称谓就源于此，同时他在治理地方时由于好施仁政，得到百姓的敬重与同情，“人和”的色彩浓一些。因此，任何割裂这三者关系的思想都是片面的、错误的。

按照郭齐的解释，天阵、地阵与人阵实际上都是突出“人和”。所谓“天阵”，意指“师出以义，有若时雨”，正义之师出征就好像及时雨一般，当然会受到人民群众的竭诚拥护，例如，当年成汤率军讨伐夏桀时，夏朝的百姓就如同“大旱之望云霓”一样盼望成汤的到来。所谓“地阵”，意指“足食足兵，且耕且战”，军队实行屯田政策，寓兵于民，既有利于军资物质的保障，又能减轻政府与当地人民的负担，例如，在《戒备》篇中提到的唐宪宗时凤翔节度使李惟简实行屯田，与当地人民共同耕种，休养生息，几年之内，使边境地区财物丰富，从面得到百姓的竭诚拥护，军民面结，士气旺盛，有效地抵御了吐蕃的入侵。所谓“人阵”，意指“卒乘轻利，将帅和睦”，这更是“人和”的直接含义，例如抗日战争时期，我八路军在冀中平原放手发动群众，创造“人山”，给日本强盗以沉重打击；而国民党军队虽然在人数与装备上优于八路军，但由于不敢依靠人民群众，采取单纯防御的战略战术，结果一败涂地。因此，所谓“兵势”，最主要的还是强调人的因素。毛泽东在《论持久战》中指出，“兵民是胜利之本”，“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中”，“军队须和民众打成一片，使军队在民众眼睛中看成是自己的军队，这个军队便无敌于天下，个把日本帝国主义是不够打的。”他的这些观点，揭示了

“兵势”的真正含义。

在“人和”中，主圣将贤是核心的因素，其中最重要的又推主圣。作为一个领导者，身负重任，一定要圣明，而自身的本领倒还在其次。有尧舜之君，就有尧舜之臣；只有主圣，才能将贤。如果领导者的品德不好，政治上不开明，下属即使再贤能，也无济于事，相反，还会有性命之忧。夏桀与商纣都是个人本领与才能很强的人，但由于不修德政，肆意妄为，结果导致天怒人怨、众叛亲离的亡国下场，在中华民族的漫长历史中，被人们作为暴君的代名词而遗臭万年。

传说中夏桀臂力过人，但他不注意修德，纵欲声色，残虐无道，搞得民怨沸腾。忠臣关龙逄进谏说：

> 古之人君，身行礼义，爱民节财，故国安而身寿。今君用财若无穷，杀人若恐弗胜。君若弗革，天殃必降，而诛必至矣！

他在劝谏后，“立而不去朝”，要求夏桀立即予以答复。夏桀闻奏大怒，立即将他“囚而杀之”。夏桀此举引起朝野内外的极大震动，“众庶泯泯，皆有远志，莫敢直言”，以至于不满夏桀的臣僚纷纷投奔东边的商国。太史令终古弃夏奔商，向成汤揭露了夏桀的种种暴行，成汤高兴地对诸侯说：

> 夏王无道，暴虐百姓，穷其父兄，耻其功臣，轻其贤良，弃义听谗，从庶咸怨，守法之臣，自归于商。

纣王其人也非庸才，司马迁在《史记》中写道，“帝纣资辨捷疾，闻见甚敏；材力过人，手格猛兽；知足以拒谏，言足以饰非；矜人臣以能，高天下以声，以为皆出己之下。”总之是能文能武，很有本事。郭沫若在《驳〈说儒〉》一文中写道：

> 像商纣王这个对于我们民族发展史上的功劳倒是不可淹

> 没的。商代末年有一个很宏大的历史事件，便是经营东南，这几乎完全为周以来的史家所抹煞了。这件事，在我看来，比较起周人的剪灭殷室，于我们民族的贡献更要伟大。这件事，由近年的殷虚卜辞的探讨，才渐渐的重见了天日。

郭沫若是史家中的大手笔，他的观点也影响了毛泽东。1958年11月，他在读斯大林《苏联社会主义经济问题》的谈话中，说到商品生产时，顺便说了一段对商纣王的评价：

> 商朝为什么叫商朝呢？是因为有了商品生产，这是郭沫若考证出来的。把纣王、秦始皇、曹操看作坏人是错误的，其实纣王是个很有本事、能文能武的人。他经营东南，把东夷和中原的统一巩固起来，在历史上是有功的。纣王伐徐州之夷，打了胜仗，但损失很大，俘虏太多，消化不了，周武王乘虚进攻，大批俘虏倒戈，结果商朝亡了国。史书说：周武王伐纣，“血流漂杵”，这是夸张的说法。孟子不相信这个说法，他说：“尽信书不如无书。”

对纣王的评价尽可以仁者见仁，智者见智，但要说纣王不是昏君而是暴君，还是站得住脚的。史载他“冤暴施于百姓，惨毒加以大臣”，使其统治陷入了严重危机之中。他的庶兄微子劝其改过，他却说：“我生不有命在天乎？是何能为！”用“天命”堵住了微子的嘴。微之“度纣终不可谏，乃离朝而去”。他的叔父箕子也劝谏无效，别人看到这种情况，就劝箕于“可以去矣”。箕子说：“为人臣谏不听而去，是彰君之恶而自说于民，吾不忍为也。”在不得已的情况下，披发装疯，沦为奴隶，以泄其怨，纣王还是不放过他，将其囚禁起来。他的另外一个叔父比干叹息道：“主过不谏，非忠也；畏死不言，非勇也。过则谏，不用则死，忠之至也。”决心以死劝谏纣王改过，在朝连谏三天，纣王问：“何以自持？”比干回答：“修善行仁，以义自持。”纣王听了大怒：“吾闻圣人之心

有七窍，信有诸乎？”借口要看圣人之心，当场杀了比干，“刳视其心”。这就是“微子去之，箕子为奴，比干谏而死”，结果加剧了商朝统治阶层内部的分裂。

对于纣王的最后灭亡，毛泽东只是说他没有做好俘虏工作，似乎是说纣王的失败带有一点偶然性。其实，这正好说明纣王的“暴”，他只是凭借武力征服异族，而没有用德政来感化他们。因此，当周武王的军队打进来时，这些俘虏临阵倒戈，就是一种必然要发生的事情了。周武王灭商后，微子出降，其后裔受封于宋；箕子释放为民，还参与朝政；比干之墓被整修，并建祠堂祭祀，显示了周王朝一反商纣王所为，尊崇忠谏之臣的鲜明态度。不管周武王此举是出于真心诚意，还是虚伪矫情，总之是收到了招揽人心的效果。

在我国古代诸子百家中，儒家秉持一种以道德为本的政治观，他们主张君主制，并且希望或要求君主是一位仁慈之主。孟子认为，由于君主具有至高无上的权力，同时又是人民在道德上的楷模，所以，只要有了仁慈的君主，就可以“君仁莫不仁，君义莫不义，君正莫不正，一正君而国定矣。”按照孔子的解释，“仁人”能够忠于内、恕于外，善于理顺人际关系，因而具有很高的个人修养。只要君主达到了“仁”的境界，于是“天下归仁焉”，百姓就安乐了，世界就太平了。这个“仁”字不仅仅指对民宽和，而应当理解为贤明，特别是在政治上要开明，这是最高统治者的最高境界。只有达到这种境界的君主，才是真正的“圣主”，否则，就是一个不是昏君的“昏君”，这种人当政，对于国家和人民带来的危害可能会更严重。宋高宗赵构便是这样一位不折不扣的“昏君”。

我们平常所理解的“昏君”，是指头脑简单，不能明辨是非，易于被奸臣哄骗的“糊涂皇帝”。按照这样的标准，宋高宗赵构不但不是一个昏君，而且还是一个很有才学与智识的人，极为聪明

干练。《宋史·岳飞传》中记载了一段他与岳飞论马的事。高宗问岳飞："卿有良马否？"

"臣原来有两匹良马，每日吃豆数升，饮泉水一斛，倘若食物不清洁，便不肯吃。奔驰时起初也不很快，跑到100里后，这才越跑越快，从中午到傍晚，还可行200里，卸下鞍子后，不喷气，不出汗，若无其事。这两匹马真是'受大而不苟取，力裕而不求逞'的致远之材。不幸这两匹马都相继死了。臣现在所乘的这匹马，什么粮食都吃，什么脏水都饮，一骑上便发力快跑，可是只跑到100里便呼呼喷气，大汗淋漓，便像要倒毙一般。这是'寡取易盈，好逞易穷'的驽钝之材。"

岳飞论的是马，真意当然是借此比喻人格，高宗对此不是不知道，但他听后大为赞赏，认为岳飞的议论极有道理。高宗另有一次与张浚谈马，更说明他是一个具有特殊才能的聪明人。

公元1137年（宋高宗绍兴七年），宰相张浚进献一批好马，高宗和他议论马的优劣。张浚问高宗："臣听说陛下只要听到马蹄声，便知马之好坏，这是真的吗？"

"不错，我隔墙听音，便知马的优劣。只要明白要点所在，此亦非难事。"

"要分辨畜生的优劣，或许不很难，只有知人为难。"

"知人的确很难。"

"一个人是否有才能，那是不易知道的。但议论刚正、态度严肃之人，一定不肯做坏事；一味歌功颂德，大叫万寿无疆，陛下不论说什么，总是欢呼喝采之人，必不可用。"

高宗对张浚的观点深以为然。古代的伯乐以善于相马著称，而高宗隔墙听音就知马的优劣，这是一种极其高超的本领，可见他的"智商"并不低，绝非庸碌之辈。我们据此说高宗是一位"伯乐"，恐怕也不为过；起码来说，"昏庸"二字似乎加不到他的头上。但就是这样一位不算太昏庸的皇帝，却做了"昏君"所做的

事——残害忠良，将岳飞冤杀了。试想，在这种君王手下做事，就是具有比岳飞更高强的本领，又有什么用处呢?!

被毛泽东称为“大政治家、唯物论者”的姚崇，是唐玄宗“开元之治”的重要人物，在武则天、唐中宗、唐睿宗、唐玄宗时屡次出任宰相。史载他“少倜傥，尚气节，长乃好学，下笔成章”。姚崇任职的经历相当广泛，从中央到地方，从内地到边疆，从政治经济到军事边防，他都有着丰富的知识和实践经验，并且政绩卓著，是一位成熟的政治家。唐玄宗李隆基继位之初，励精图治，勤于政事，信心十足地要干出一番中兴大业，但他毕竟年轻，即位伊始，需要有一位精明干练的宰相作助手。由于新任宰相张说和刘幽求都在解决实际问题方面稍为逊色，因此，经过仔细考虑，他决心任用姚崇为宰相。但是，张说与姚崇不和，而玄宗自己又曾经伤害过姚崇。于是，他精心安排了一次特殊的会见。

公元 713 年（唐玄宗开元元年）10 月，玄宗有一天到渭川打猎时，召见时任同州（今陕西省大荔县）刺史的姚崇。玄宗首先从谈论打猎开始，借以与姚崇消除隔阂，联络感情。当玄宗提出要姚崇出任宰相时，姚崇针对当时的历史状况，对玄宗“欲以十事上献”，作为他出任宰相的条件，如果玄宗认为不可行，则“不敢奉诏”。玄宗对他说：“悉数之，朕当量力而行，然定可否。”他要姚崇尽管全部说来，他一定量力而行，然后由姚崇自己决定可否出任宰相。于是，姚崇提出 10 项改革主张，这就是著名的《十事要说》，其内容概括起来就是：

一施政以行仁义为先，
一数十年内不求边功，
一宦官不得参与政事，
一外戚不得身居要职，
一法律应从近臣开始实行，
一租赋之外的贡品一概杜绝，

—寺观宫殿一律禁止建造，
—皇帝对群臣应以礼相待，
—群臣可对皇帝犯颜直谏，
—总结历史经验教训。

毛泽东对姚崇的《十事要说》极为欣赏，他在读《二十四史·姚崇传》时，对此批注道："如此简单明了的10条政治纲领，古今少见。"对于姚崇所提出的这10件事，玄宗都表示深有同感，完全同意。姚崇的要求得到玄宗的首肯后，同意出任宰相，并当场向玄宗明确表态："此诚陛下致仁政之初，是臣千载一遇之日。臣敢当弼谐之地，天下幸甚，天下幸甚。"姚崇担任宰相以后，以此作为施政纲领，与玄宗精诚合作，取得了显著的政绩，为盛唐局面的开创打下了坚实的基础，被誉为"救时宰相"。

公元716年(开元四年)，姚崇因其幕僚受贿一事而请求辞职，并推荐宋璟继任宰相。开元时政局稳定，生产发展，民殷国富，姚崇起了积极的作用。姚崇与宋璟二人为相各具特色，史称姚崇"善应变以成天下之务"，宋璟"善守文以成天下之正"，他们被并称为"姚宋"，成为同被后世称道的贤良宰相。

玄宗在其执政的前期，很想有一番作为，政治上比较开明，因此，所任用的宰相全是正直的能臣。司马光对此有一段概括性的评论：

> 上即位以来，所用之相，姚崇尚通，宋璟尚法，张嘉贞尚吏，张说尚文，李元纮、杜暹尚俭，韩休、张九龄尚直，各用所长也。

由于玄宗前期的"圣明"，才能充分发挥各种人才的积极作用，因此很快便创出一个"开元全盛"的繁荣局面，成为唐代乃至中国历史发展中的一个高峰。进入"开元全盛"之后，玄宗渐渐由开明转为昏庸，表现在用人上，由任用忠正有为之士转而任用阿

谀弄权之徒，李林甫、杨国忠相继为相，安禄山专得大将之任。特别是李林甫，史载他“面柔而有狡计，能伺候人主意”，“故出言进奏，动必称旨”。他还“猜忌阴中人，不见于词色”，“不由其门，则构成其罪”。李林甫为相期间，培植势力，排斥异己，“耽宠固权，己自封植，朝望稍著，必阴计中伤之。”李林甫“口有蜜，腹有剑”，是当时人们公认的事实，“口蜜腹剑”这个成语就是出自李林甫其人其事。司马光评论说，李林甫“在相位19年，养成天下之乱。”李林甫死后，杨国忠“以便佞得宰相”，“自侍御史以至宰相，凡领40余使，又专判度支、吏部三铨，事务鞅掌，但署一字”。他为了收买人心，“凡所施置，皆曲徇人所欲”，选人“无问贤不肖”，与姚崇的“进贤退不肖”形成鲜明的对比。杨国忠为相后，“厚敛以怒天下”，造成“杨国忠终成其乱”的局面。至于安禄山，寡廉鲜耻地屈身作杨贵妃的“干儿子”，因此，他是一个“凶逆之萌，常在心矣”，“包藏祸心，将生逆节”的野心家，玄宗却在其献“忠”取媚的迷惑下，称其为北疆的“长城”。安禄山手握兵权，“臧里长城，镇清边裔”，并且“与国忠争宠，两相猜嫌”，最终酿成了“安史之乱”，使唐王朝由“顶峰”几乎跌人“深渊”。

对于玄宗一朝由治而乱的教训，唐代后期不少皇帝、大臣和有识之士都从各个角度作过反思。唐宪宗时，宰相李绛明确说出了“得人者治，失人者乱”的道理，成为后世公认的一种认识唐玄宗当政时期由盛转衰的结论性意见：

> 玄宗知人之艰难，临御初，任姚崇、宋璟，励精听纳，故左右前后皆正人也。洎林甫、国忠得君，专引倾邪之人，分总要剧。于是上不闻直言，嗜欲日滋，……天下骚动，故禄山乘隙而奋。此皆小人启导，从逸而骄。

得人与失人的背后，包含着“主圣将贤”的深刻哲理，因此，

李绛的这段话明确指出了这一层含义。《论语》中说："夫有国之主，不可谓举国无深谋之臣，合朝无智策之士，在听察所考精与不精，审与不审耳。"意思是说，拥有国家的君王，不能说全国没有深谋远虑的贤臣，整个朝廷没有计策高明的智士，而完全在于君王能不能精明、审慎地发现人才。黄石公说：

罗其英雄，则敌国穷。夫英雄者，国之干；庶民者，国之本。得其干，收其本，则政行而无怨。知人则哲，唯帝难之。

意思是说，网罗英雄豪杰，敌国就会势穷力竭。英雄豪杰是国家的栋梁，有教养的国民是国家的基石。只有得到栋梁之才和民众的拥戴，国家的政策法令才能得以贯彻执行，人民群众也不会有怨言。由此可知，知人然后才会明哲，这对于当权者来说是最困难的事情。姚崇为相之时，并不说明天下没有李林甫之流的佞人；杨国忠专权之际，也不表示世上没有宋璟之类的英才，而全在于玄宗本人由"明主"转为"昏君"所致。说一千道一万，出现上述现象的根源还在于封建专制制度的腐朽性。

唐朝诗人罗隐在《西施》诗中写道：

家国兴亡自有时，吴人何苦怨西施！
西施若解倾吴国，越国亡来又是谁？

诗人以其不凡的见解，有力的论辩，犀利明快地以西施为例揭破女祸亡国论者的荒谬，不把国家兴亡之责归于个人的作用，不认为封建王朝是天命不亡的，从而扣响了历史唯物主义思辩堂奥的门环。罗隐在当时的历史条件下，能有这样超凡脱俗的清醒见解，确属难得。

写到此处，笔者不由得又想到了岳飞。笔者在《善将》篇中认为，岳飞可谓我国历史长河中善将者的典型代表，他在带兵打仗的实践中，完全做到了"因天之时，就地之势，依人之利"，因

此，他所率领的岳家军能够"所向者无敌，所击者万全"，岳飞本人也成为我国历史上少数的常胜将军之一。至于岳飞最后的悲剧命运，其罪魁祸首还是那位"大愚若智"的宋高宗赵构。

诸葛亮碰到了刘备这样的"明主"，因而能够"诸葛大名垂宇宙，宗臣遗像肃清高"；岳飞碰到了赵构这样的"昏君"，所以只好"功成身合死，事去言难赎"。笔者之所以提出岳飞"不善谋身"之论，主要是从惋惜的心情出发的，多么希望他既是一位杰出的将领，同时也是一位成熟的政治家啊！当然，笔者并不是有意苛求古人，仅是表明一种愿望而已。在南宋王朝的腐朽统治下，岳飞充其量只能"雅歌投壶"，若想"还我河山"，则势比登天还难，因为宋高宗赵构不需要另外的"半壁江山"，西子湖畔的"无边风月"足可以伴他度过余年了。

悔已往之不鉴，知来世之可追。我们在对诸葛亮的文治武功表示景仰的同时，还是为他的明珠明投而庆幸吧！

二七、胜　败

如果“土壤”不合适，再好的“种子”也会枯萎；即使由于某种偶然的因素而长出来，也只能像一棵在荒原中孤立生长的小草，经受不住无情风雨的残酷摧折。因此，只有建立起一套权力制约机制和选贤任能的用人机制，才能真正使“贤才居上，不肖居下”，从而使事业取得胜利。

〖原文〗

贤才居上，不肖居下，三军悦乐，士卒畏服，相议以勇斗，相望以威武，相劝以刑赏，此必胜之征也。士卒惰慢，三军数惊，下无礼信，人不畏法，相恐以敌，相语以利，相嘱以祸福，相惑以妖言，此必败之征也。

〖译文〗

军队必然取胜的征兆是：贤良之才担任重要职务，庸碌之辈受人驱使效命；军队上下团结关系和睦，士兵听从指挥心悦诚服；将士之间相互议论的主题是如何英勇拚杀，相互攀比的标准是怎样威武不屈，相互劝勉的话语是争取立功受奖。军队注定失败的迹象是：士兵懒惰散漫，军队无故惊恐；下属不讲信义，人人目无法纪；提起敌人就惊慌失措，说到钱财就眉飞色舞；以如何趋利避害相互嘀咕，用各种流言蜚语彼此蛊惑。

〖解读〗

本篇主要讲决定胜败的条件，其核心问题则是“贤才居上，不肖居下”。《六韬·盈虚》中讲：“君不肖，则国危而民乱；君贤圣，则国安而民治。”《商君书·画策》中讲：“不明主在上，所举必不肖。”因此，只有做到“贤才居上，不肖居下”，其它各项决定胜利的条件才能起作用；也只有做到这一点，导致失败的隐患才能

消除。

“贤才居上，不肖居下”也是一个领导班子保持团结，从而增强凝聚力与战斗力的先决条件。在我国近代史上，太平天国革命运动堪称波澜壮阔，气吞山河。在太平天国早期的领导集团内，南王冯云山所起的作用最大。他长期深入紫荆山区，借传教为名，向普通群众传播革命思想，为起义做准备。他曾用一幅对联抒发宏图大志：

暂借荆山栖彩凤，
聊将紫水活蛟龙。

冯云山除志向远大之外，学识渊博，而且极善团结人。在他的艰苦努力下，太平天国在起义初期招揽了许多杰出人才，杨秀清与萧朝贵等人都是在他的影响下参加拜上帝会的，后来都成为太平天国的重要领导人。金田起义之后，冯云山被封为南王，虽然地位不及天王洪秀全与东王杨秀清，但在太平军将士中享有很高的威望。自从冯云山逝世后，太平天国领导集团内就渐渐失去了凝聚力。在定都天京后，杨秀清执掌了太平天国的军政大权。尽管杨秀清对太平天国的建立和巩固作出了不可磨灭的贡献，其杰出才能得到了体现，但他实在算不上一个贤才。随着地位与权势日隆，他的野心渐渐膨胀，与洪秀全貌合神离，而且大有伺机取而代之的势头。这种不正常的关系被野心家北王韦昌辉利用，导致天京内讧。韦昌辉被诛杀后，年仅26岁、素有“天国长城”之誉的翼王石达开，成为除天王外首义诸王中唯一的幸存者。他回到天京后，洪秀全封他为“义王”，命他辅政。但是，天京内讧使洪秀全心有余悸，以致对石达开也存有戒心。他封两个哥哥为安王和福王，用以牵制义王。石达开性刚气烈，不愿委曲求全，又恐遭杀身之祸，于1857年5月底离开天京，并于10月在安庆集合一支精锐部队，脱离太平天国，开始远征。由于孤军奋战，加

之战略战术运用不当，于1863年6月在大渡河畔全军覆没，使太平天国的革命力量受到很大的削弱。

抗日战争时期，著名戏剧家阳翰笙在重庆创作了《天国春秋》这部不朽的话剧，以太平天国的历史教训来斥责国民党顽固派同室操戈、破坏团结、破坏抗战的行为，剧中人洪宣娇（洪秀全的胞妹）慨然疾呼："大敌当前，我们不应自相残杀！"这句话道出了广大太平军将士的心声，也反映了当时全国所有的爱国军民希望全力抗战的强烈愿望。在太平天国后期，虽然洪秀全起用了干王洪仁玕、英王陈玉成和忠王李秀成等一大批年轻将领，但未能形成早期那种坚强有力的领导集团，本身战略战术方面也有重大失误，加之中外反动势力联手对抗太平天国，最终败在曾国藩的湘军手下。湘军攻破天京之后，曾国藩在写给朝廷的捷报中称，10余万守城太平军将士"无一降者，至聚众自焚而不悔"，不得不承认这种壮举"实古今罕见"。由此可见，太平天国广大下层官兵对革命事业忠心耿耿，人心并没有散，失败的主要原因还在于领导集团内部不团结，这个教训实在是太深刻了。

唐朝诗人陈子昂说过："好贤而不能任，能任而不能信，能信而不能终，能终而不能赏，虽有贤人，终不可用矣。"北宋政治家司马光也说过："有贤不能知，与无贤同；知而不能用，与不知同；用而不能信，与不用同。"石达开不顾大局，自行率军出走，这个错误固然不能原谅，但他主要是由于得不到洪秀全的充分信任，身家性命受到现实的威胁，在被逼无奈的情况下才出此下策的，洪秀全应对石达开的出走事件负主要责任。

充分信赖与任用贤才，对军国大事的作用显而易见；在经济建设中，能否充分任贤用能，往往决定着一个地区或一个企业的兴衰成败。闻名全国的江苏省江阴市华西村党支部书记吴仁宝就是一位既好贤又善用贤的致富带头人。改革开放以后，华西村的经济建设取得飞速发展，主要原因当然应归功于党的富民政策，但

吴仁宝在用人上的独到之处，也是一个重要原因。吴仁宝有句名言："小才大用，基本有用；大才小用，一般无用。"这句话道出了"贤才居上，不肖居下"的本质。小才大用体现出一种激励机制，因为信任和重用能激发人的工作热情，催人奋进；而大才小用会使人的积极性受到压抑，直接影响潜能的发挥。有鉴于此，华西村敢于起用年轻人，只要看准了，就"拉过一条凳子，压上一副担子。"在文凭和水平上，首先向文凭倾斜；第二年则半看文凭，半看水平；第三年就一视同仁。吴仁宝认为："不论文凭、水平，最终要能解决实际问题才行。"这实际上就是对邓小平倡导的"不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫"的实践论观点的进一步阐释。

决定战争胜败的原因是多方面的，但军中士气是否高昂，将士能否同仇敌忾，则是一个至关重要的因素。我国秦代著名军事家尉缭子说："夫将之所以战者，民也；民之所以战者，气也。气实则斗，气夺则走。"可见军心士气对于战争的胜败起着多么重要的作用。要想使军队的士气高昂，士兵始终能够保持激奋的情绪，为将者就需要"当励其无畏之心，而作其敢为之气"，使士兵在战场上具有勇往直前的斗志和不怕牺牲的大无畏精神。因此，作为一名军事将领，要想取得战争的胜利，必须具备治军理兵、善鼓士气的本领。战国时期齐国名将田单就是这样一位智勇双全的优秀将领。他在齐燕即墨之战中，利用自己的聪明才智，使用各种手段，巧励士气，使齐军将士众志成城，斗志昂扬，以一当十，所向披靡，最后以劣势兵力打败了燕军，收复齐国 70 余城，蜚声诸侯，名扬后世，为历代兵家所推崇。

公元前 284 年，燕国名将乐毅统领燕、秦、赵、韩、魏五国联军攻齐，在半年时间内，攻陷了齐国 70 余城，只剩下莒（今山东省莒县）和即墨（今山东省平度县东南）两座城池，齐国处于危机之中。接着，乐毅领军东围即墨，守城将领率军出战，结果兵败而死，即墨城危在旦夕。即墨军民以田单"习兵"，遂将其

“立以为将军”，请他承担起指挥军民守城的重任。用今天的话来说，田单是一位经过“民主选举”而产生的将领，因而具有广泛的群众基础。田单受任于危难之际，出任将军后，制定了“以即墨拒燕”的战略方针，采取一系列有效措施，坚守孤城，与燕军相持。田单意识到，要想在坚守孤城中取得胜利，只能依靠全城军民的齐心协力和至死不渝的必胜信念，因此，他必须最大限度地鼓励起军心士气，才能使胜利变为现实。田单下令城中军民在每顿饭前必须先祭祀自己的祖先，于是各家各户在自家庭院里摆上供桌，放上许多祭品，结果各种飞鸟被祭品引诱到城内上空回翔飞舞，下来啄食。针对齐国人敬畏鬼神的迷信思想，田单对军民大力宣扬，飞鸟代表上天的神灵下凡，帮助我们与燕军作战，是“神来下教我”。城内军民立刻情绪高涨，深信他们抵抗燕军是得到了神的帮助，必胜无疑。于是，全城军民士气大振，坚守城池，誓死不降。

公元前279年，燕昭王去世，燕惠王继位，但他不信任乐毅，以骑劫取而代之。骑劫是一介武夫，有勇无谋，田单针对骑劫急于求胜的心理，采取假燕军之手来激发齐国军民斗志的谋略，派人扬言：“吾唯惧燕军之劓所得齐卒，置之前行，与我战，即墨败矣。”燕军围攻即墨数年不下，骑劫正苦于没有什么战胜齐军的好办法，一听到齐人散布的这个消息，立即命令将齐军降卒的鼻子全部割掉，把他们排列在阵前，让即墨守军观看，想以此起到瓦解齐军军心的作用。城中军民见燕军如此残酷地对待俘虏，人人皆怒，更加众志成城，誓与即墨共存亡。田单还利用齐人敬重祖先坟墓的心理，派人扬言：“吾惧燕人掘吾城外冢墓，戮先人，可为寒心。”骑劫闻讯，认为这个办法妙不可言，可以起到震撼齐人，进一步打击他们的守城信念的作用，于是令燕军“尽掘垄墓，烧死人”。城中军民远远望见燕军挖坟掘墓，焚烧齐人祖先尸骨，无不痛心疾首，嚎啕大哭，“俱欲出战，怒自十倍”，决心与燕军拚

个你死我活。田单还身先士卒，把自己的妻妾也编在守城的行列里，把自己的食物全部拿出来分给将士，与大家同甘共苦。

通过上述措施，全城军民士气高昂，上下同仇敌忾，誓将燕军赶出国土。田单看到时机成熟，于是巧设“火牛阵”，率领全城军民乘夜向燕军发动进攻，一举击败燕军，并且乘胜追击，迅速收复了失地，“齐70余城皆复为齐。”

田单为了鼓舞士气，采用许多“苦肉计”。我们姑且不论他的方法是否人道，但就其实际效果来看，确实激励起军民守城的勇气与信心，使胜利有了基础。俗话说“慈不掌兵”，战争本来就是残酷的，在这种环境下，过份的书生气是不行的。这也正好体现了田单善于理兵励气、以极小代价换取最后胜利的大将本色。

在现代商战中，只有善于激励员工士气的企业家，才能取得成功。日本东京的麦当劳社长藤田就是这样一位善于理兵励气的精明企业家。有一年盛夏的一天，烈日炎炎，酷热非常，在神户的一家麦当劳分店门前，一些儿童正在进行募捐活动。不久，有几名儿童中暑倒地，分店经理松本见状，马上从店里拿出可口可乐，让孩子们消署解渴，帮助他们恢复体力。后来，一位儿童给东京的藤田写了封感谢信。藤田马上将此事通报公司的所有员工，大肆表扬松本所做的善举，号召大家向他学习。员工们受到激励，努力提高服务质量，使麦当劳的生意一下子就好起来了。藤田解释道：“我以为，在众人面前表扬做好事的员工是一件十分重要的事情。即使是因为一件微不足道的小事而表扬下属，也能带动其他从业人员多做好事，同时提高工作热情。所谓表扬，就是要让对方产生成就感与价值感。”

上级领导善于明辨是非，保护下属的积极性，这是事业取胜的关键因素。前几年，中央电视台曾播放了电视评论剧《无极之路》，说的是河北省无极县委书记刘日，被十几名科级干部联名告状，说他是一个腐败分子。上级机关派联合调查组去无极县调查，

结果证明刘日不但不是一个腐败分子，而恰恰是一个廉洁奉公、勇于开拓、善于用人的有为的县委书记。无独有偶，1997年8月，湖北省黄石市也发生了一起18名科级干部联名状告石灰窑区河口镇党委书记董阳的事件。与刘日的命运不同，董阳在任职11个月后，被区委突然调离了。当地几位农民代表为此开始了长达8个月的上访，要求上级将董阳这样的好干部调回河口镇。笔者从报纸上看到这则消息后，内心深处产生了极大的震撼。

董阳原为大冶钢厂下属农场的副场长。1992年11月，他主动辞职离开农场，到黄石市石灰窑区下属企业黄石市包装制品厂当厂长。经过努力，他将这个已经停产两年的企业救活，他本人被选为市人大代表，并荣获黄石市劳动模范、优秀共产党员、廉政标兵等荣誉称号。1996年9月，石灰窑区委将董阳调任河口镇党委书记，并继续兼任包装制品厂厂长。1997年3月，河口镇机关包括6名镇领导在内的18名干部联名上书区委，反映董阳独断专行，任性固执，不懂农村工作和不善于团结人等问题，要求将其调走。随后，河口镇所辖11个村中有10个村的主要干部及镇里的部分企业负责人联名向区委和市委写信，强烈要求不能调走董阳。在这种情况下，当时区委没有将其调走，并表示要稳定领导班子，让董阳至少再干3年。可是，到了8月份，区委领导却突然到河口镇宣布将董阳调到区科技局任局长，并要求他立即赴任。

这个事情发生后，各方面的反应强烈，而且对董阳的看法存在着极大的差异。石灰窑区的主要领导认为，董阳抓廉政有能力，工作扎实，是个群众拥护的好干部，但不是一个称职的镇委书记。时任石灰窑区委书记、现任区人大主任的田永安认为，董阳长期在企业工作，对党务和政府工作不熟悉，用工厂的一套办法来管理机关，不顾组织程序，搞内部改革。副科级干部是由区委管理的，他说处分就处分。他把财务管起来，镇长有意见，导致班子不团结，干部写信反对他。我跟董阳谈了3次话，还是不行，后

来考虑将他调离。时任区长、现任区委书记的黄浩军认为，董阳是一个不适应农村市场经济的人。他瞧不起有些区镇干部，包括市里的干部，缺乏人情味。有一次市里副市长和农委主任来了，到食堂连盒饭也没有吃上，后来各部门没有人来了。河口的班子非常不团结，书记没有驾驭能力，控制局面不够，造成经济大滑坡，11 个月内镇里的工作全都下降了。与董阳同时调离的河口镇镇长、现任区农林局副局长蔡大池认为，也许是我不适应，也许是他对乡镇工作不适应，在他手下工作我感到无所适从。比如，他在到任后召开的第一次班子成员会上，看到有十六七个人，就说当官的太多了，没有必要。随后就同我及分管副书记、组织委员一起研究优化组合问题，而按照现在的规定，副科级干部是由区委管的。

与上述看法不尽相同的也有。现已调离的原河口镇镇委副书记彭晓凌认为，他从没见过像董阳这么强硬的干部，有这样的干部，对农村和农民是个福气。董阳一到河口，就狠刹吃喝、赌博风，对镇机关人员优化组合，精简临时人员 48 人，在河口及周围乡镇震动非常大。很多人说他是“包青天”。他的工作作风非常扎实、深入。他很少回家，与村里的干部一起到田间地头，引导每个村找出适合本村的发展项目，并帮助企业疏通外部关系，对镇、村的贡献最大。跟他一起工作，学得最多，收获最大。如果董阳在河口干个 5 年、8 年，河口面貌会大变。董阳的缺点就是没“盘活”镇政府的干部。河口镇副镇长罗高志认为，镇里的干部联名告状是董阳被调离的直接原因。对这些告状者反映的情况，上级组织应该调查，要站在公正的立场上，分清是非。若董阳真有问题，可以严肃批评，但上面并没有对告状人所反映的问题进行澄清。河口镇一位不愿透露姓名的干部认为，镇里有些干部联名告状各有各的目的，这些人中有的是对董阳搞改革断了他们的财路不满，有的是在优化组合中被组合掉的，有的则是因办事没能力

而被董阳晾在一边，有的是被动员签名的，也有几个人心术不正。河口水泥厂厂长田太清认为，对待董阳有两个极端，河口的老百姓极端拥护董阳，而河口镇部分干部包括区委领导班子对董阳又是极端反对。董阳这种干部在共产党中间不是多了，而是太少了。村干部和群众几乎无一例外地对董阳的工作给予了很高的评价。他们认为，董阳是个好书记，但好官为何干不长？一个村支书说，群众拥护的干部，区里为何说他不称职？共产党的用人标准到底是什么？有一个老党员说："董阳经常到村里来。现在真正干实事的干部吃不开，会吃会喝会送会玩会拍的干部才玩得开。我看电视，朱镕基总理讲得好，从上到下要精简机构。我觉得董阳做得对。可现在从上到下都是这么一个风气，没办法。"几位村干部还认为，德才兼备、清正廉洁、群众公认、政绩突出是用人标准，可区委领导说主要按生产力标准。论生产力标准，董阳也完全够格。区里有的领导说董阳工作11个月，河口各项工作都下降了，这不符合事实。一方面，董阳最恨假数字；另一方面，农业生产有周期，他连一年都未干满，况且又是跨了两个年头。董阳上任以来抓农村工作是有成效的，尤其是他刚来就抓农田水利建设，带头下湖干活，镇、村干部都上了，这是过去少见的。这年的农田水利建设可以说是实行责任制以来规模最大、成效最好的一年。

上述正反两方面的意见都有了，各有各的道理，其中也不乏带有浓厚的感情色彩，甚至也有许多偏激之词。那么，董阳本人对这件事情是如何看待的呢？请听他说：

> 有人说我上演了一幕悲剧，这并不重要，但我觉得让老百姓失望，才是我们党和政府最大的悲剧。我到河口去，想建立一个高效、精干、廉洁的基层政府，让老百姓说共产党好。不仅有这么多群众拥护我，连上面也没有人说我董阳做错了什么，应该感到满足。但是上面说你这里有这么多干部反对你，说你在这里不团结，当然你就不称职。对我的缺点，

我在干部会上曾公开作了检讨，但我觉得这不是一个团结问题，而是一个观念问题，一个是非问题。如果上面支持我再干长一些，有些告状的干部就会理解了。调我到区科技局当局长，是平调，进城了，轻松了，我不明不白地走了，不甘心。

是啊！“不甘心”是许多像董阳这样的改革者们在没有取得胜利、当然也算不上失败的共同心声。事情过去了，但给人留下的思考空间却太大、太广了。董阳被调走的公开理由是他不善于团结班子成员，影响了镇里的工作，而实质上则反映了新旧体制和新旧观念上的强烈碰撞，用董阳的话来说，这“是一个观念问题，一个是非问题”。在这个问题上，河北省新乐市市长李怀竹的看法与董阳相近。李怀竹认为，中国社会最大的腐败是政府的腐败，政府最大的腐败不是经济上的腐败，而是用人的腐败。经济上的腐败是用人腐败的结果。用人腐败的根本原因在于用人体制的落后，现在的用人机制仍旧沿用封建时代那一套做法，完全手工作坊式，人选人。猛一听，似乎是任人唯贤；细一想，还是领导选领导。李怀竹的看法真可谓“一语道破天机”，说出了事物的本质，也说出了广大人民群众想说而不敢说、或者不愿说的心里话。通过全方位地分析“董阳事件”，我们应该得到如下几点启示：

启示之一，如何看待领导干部特别是班子一把手的“个性”。

董阳是一个很有个性的人，这一点毫无疑问，就连说他好话的彭晓凌也认为他“强硬”。问题的实质是，一个人具有某种“个性”，这究竟是好事还是坏事？是优点还是缺点？如果不能正确回答这个问题，那么所有的讨论都没有客观的标准，只能是泛泛之谈。现在在许多人的心目中，“个性”成为“不团结”的代名词，因而是一个贬义词。作为一个单位的一把手，要想冲破阻力进行改革，那就势必触犯某些人包括班子成员的私利，就要“得罪人”。我们过去常说，共产党人是彻底的唯物主义者，无所畏惧。

实际上，共产党人也是“人”，特别是一个班子的一把手，既要带领大家勇于开拓进取，又要与大家搞好团结，这个话好说，往往难以做到，这就是朱镕基总理在新一届国务院组成后的第一次全体会议上将“从严治政，不怕得罪人”作为一条要求提出的本质原因。依笔者看来，朱总理之所以提出这一条，至少说明目前社会上存在两种现象：一是“得罪人”是多么容易的一件事，随时随处都可以发生；二是“不怕得罪人”又是多么难以做到的一件事，它不仅需要方法与智谋，更需要极大的勇气。如果一把手将主要精力放在班子协调上，为了保护自己而把人际关系放在第一位，那他就很难冲锋陷阵地去改革创新。在我们的现行体制中，名义上一把手有职有权，但有的时候却是正职服从副职，否则就是不善于团结人。这样一来，正职为了与副职搞好团结，保持一团和气，那就只有牺牲事业，委曲求全，除此之外再无其它办法。如果没有体制上的保障，任何所谓“办法”均是纸上谈兵式的夸夸其谈，对实际工作毫无指导意义。试想，在这种氛围下，谁还身先士卒？谁不明哲保身？

有这么一幅对联：

> 汝若全德，必忠必直；汝若全行，必方必正；
> 君欲求权，须曲须圆；君欲求位，须奸须媚。

能在多数人反对的情况下做出正确、果断的决策，是作为一把手所应该具备的基本素质。同时，一个有作为和称职的一把手要想在现行体制下改革创新，必须具有坚持己见的韧性和排除众议的勇气。董阳是一个正科级干部，连“七品芝麻官”都不是，他不愿意“求权求位”，当然也就用不着“曲圆奸媚”。从某种意义上说，改革就是“犯法”。董阳搞优化组化，就是将一些本该由区里管的副科级干部组合掉了，这就违反了组织程序，犯了“法”，同时也犯了“众怒”，于是才有那么多人联名告他。如果董阳牺牲

河口人民的全局利益来维持班子的团结，那么他就会无所作为，就是一个庸庸碌碌的“和事佬”，而这正是董阳不愿意做的事情。有观点，有主见，不人云亦云，不随波逐流，不向权势屈膝，不被诱惑左右，不因一己私利而出卖良知，这是独立个性的特有魅力，是优良品质的具体体现。从这个意义上来讲，董阳的“个性”应该是一个优点。如果大多数身处改革第一线的领导干部都具备这种“个性”，那么我们的改革开放事业将会是一种多么兴旺的景象啊！

启示之二，如何看待我们现行的干部选拔与管理体制。

在如何搞好班子团结的问题上，有这样一种说法：“大事讲原则，小事讲风格；不大不小的事讲协商。”其实，这个话等于什么都没有说，因为无法实际操作。例如，什么是“大事”？什么是“小事”？判断的客观标准是什么？等等。如果不从制度上明确各自的责权利，就无法从根本上解决“团结”问题。政府体制改革本身就是领导机关和领导干部还权于基层和人民的自我革命。如果领导班子的一把手没有提名权和组阁权，正副职均由上级任命，这就造成了副职可以不对正职负责的局面，在工作中一旦发生一点摩擦或意见分歧，就只好找上级领导进行裁决。上级领导在裁决中就面临着如何把握处理矛盾的标准问题，因为矛盾的双方往往是公说公有理、婆说婆有理，而且在上级领导的眼中，他们都是自己任命的，手心手背都是肉，处理矛盾的公正性实在是不好把握。在不得已的情况下，只好各打50大板，将矛盾双方分别调离。黄石市石灰窑区委在处理“董阳事件”时就是如此办的。这种办法貌似“公正”，其实是极大的不公正，因为这种办法掩盖了矛盾，导致是非不清，责任不明，最后只能是迁就了无理取闹者，伤害了锐意改革者。

当然，上级对下级领导班子的选拔与任用也是按照法定程序进行的，有其合理性，而且出发点也是好的，但对这个班子成员

间的合作效果则考虑得少一些。记得以前看到过一幅漫话，一群动物拉一辆车，老鹰想朝空中飞去，乌龟想朝河里爬去，老虎想朝山里跑去，黄牛想朝田野里走去，等等，总之是心不往一处想，劲不往一处使，结果折腾了半天，车还是原地未动。不能说这些动物不卖力气，而是形不成物理学上所说的“合力”。

事实上，生活中的人都有“个性”，如果将不同的人组成一个班子，这就存在着一个能否合作共事的实际问题，而且许多情况下并不涉及原则问题，而上级对这种情况往往缺少必要的制约手段。根据以往的实践经验，上级与其管一个班子，还不如只管这个班子的一把手，而其他成员由这个一把手负责提名，上级如果对他选择的某一个人不同意，可以否决，责令其重新提名。如果这个一把手对上级的否决坚决抵制，那么，上级可以将他免职，重新选择合适的人选。班子一旦组成并经上级批准，副职就要各司其职，直接向正职负责，不能再出现各行其是的扯皮现象。在这种制度下，下级班子的一把手既可以有组阁的自由，也受到上级的有效制约；上级只要对这个班子特别是一把手进行监督就可以了，而不必再管许多具体的是是非非。事实上，许多事情即使想管也管不了、管不好，与其这样，还不如干脆不管，只行使对班子的监督权，这样就把各自的责权明确了，因而具有实际可操作性。

启示之三，如何理解对人民负责和对上级负责的一致性。

现有体制运行了几十年，上下级间和干群间都积累了不少矛盾，而且有些地方和部门的矛盾还比较尖锐。我们对此不能回避，必须面对它，而且只有通过改革才能有效解决这些矛盾。电影《焦裕禄》中，在吴县长说到对党负责的时候，焦裕禄说：“群众高兴的事，党难道不高兴？”这一问问得好，问到了根儿上。我们党的宗旨就是全心全意为人民服务，衡量一切工作的根本标准就是看人民群众高兴不高兴、满意不满意，除此再无其它标准。因

此，从本质上来讲，“党性”与“人民性”是完全一致的。董阳受到了河口镇绝大多数人民群众的拥护，这是因为他为人民群众做了许多实事。上级将他调离时的理由是他不团结人，因而是一个不称职的干部。难怪群众要问：“共产党的用人标准到底是什么？”本来这个标准是有的，而且是明确的、一贯的，只是让某些人把“正经”念“歪”了，因此在群众中导致思想混乱。例如，什么是“生产力标准”？由谁来评价？其实，我们的政府官员是人民的公仆，他们的工作成效也就理所当然地由人民来作出评价。人民群众对董阳的工作是满意的，而上级领导却因为他“得罪”了个别比他们更“上级”的领导，就认为他“没有人情味”。我们说，领导干部的“人情味”主要应该体现在对待人民群众的基本态度上，只能由人民群众评判，而不能由个别上级领导人“钦定”。

毛泽东的秘书田家英，由于受江青、陈伯达等人的迫害，在“文化大革命”中含冤自杀。自杀并不是怯懦，而是一种自信与勇气的表现。他为了坚持真理，敢于不畏强暴，“顶撞”江、陈等人。在他们眼中，田家英可能没有“人情味”，但在人民群众眼中，他却很有“人情味”。50年代，毛泽东派遣他到农村调查，他所到之处，与农民同吃同住同劳动。这位从毛主席身边来的“田主任”（田家英当时任中共中央办公厅副主任）在农民中的口碑极好，没有人说他“没有人情味”。他本人写过一首诗，反映了他的内心深处对人民群众浓厚的“人情味”：

十年京兆一书生，爱书爱字不爱名。
一饭青粱颇不薄，惭愧万家百姓心。

启示之四，在当今社会中，谁是改革的阻力？谁是改革的主要依靠力量？

著名经济学家吴敬琏指出，新一轮改革的推动者成长得太慢。以理性的知识分子、明智的官员和真正的企业家为代表的平民大

众是今后中国改革的推动者，他们最希望有健康的市场经济。董阳这样的人就是这种改革的推动者，广大人民群众就是改革的依靠力量。为了给董阳讨回一个公道，当地几位农民进行了长达8个月的上访，他们这种勇气和正义感令人敬佩。他们的支持，就是董阳最大的精神力量。

有一部电视剧的主题歌唱道："天地之间有杆秤，那秤砣就是咱老百姓。"事实证明，人民群众的眼睛是雪亮的，他们判断是非的标准最客观、最公正。"董阳事件"反映出一个重要问题，那就是在评价干部政绩方面，主要是部分领导落后于群众，他们不愿、也不敢放弃特权，进行自我革命，还权于农民。在我们党的历史上就有过"一切权力归农会"、"一切权力归苏维埃"，那时农民的文化、道德和思想素质都无法和现在相比，反而取得了革命胜利。现在因为胜利了，我们的"包袱"也就重了，部分领导干部容不得别人说个"不"字，而且看不起农民，对他们判断是非的标准不屑一顾，将他们拥护的干部说调走就调走，而且理由都是冠冕堂皇的"不团结"问题。就说那几位农民吧，他们肯花8个月的时间为一个镇委书记鸣不平，这又表现了农民多么高尚的精神境界啊！用彭晓凌的话说，农民有董阳这样的干部是一种福气。有这样一幅对联：

> 吃百姓的饭，穿百姓的衣，莫道百姓可欺，自己便是百姓；
> 得一官不荣，失一官不辱，别说一官无用，地方全靠一官。

因为百姓不可欺，所以农民勇敢去上访；由于董阳是好官，因此农民不想失去他。也许有人会说，这几位农民也是为了维护自己的切身利益，与"杨三姐告状"差不多。这话一点也不错！在封建社会里，杨三姐只是一个弱女子，她犹且不惧怕当朝权贵，敢于冒着生命危险为自己讨回公道；在今天人民当家作主的社会里，人民群众又何惧之有呢？既然董阳当权能够给他们带来切身利益，

他们为什么不应该维护这种“利益”呢？我们党和政府的最大心愿不就是维护人民群众的利益吗？由此说来，这几位农民的行为完全是正义之举，值得大书特书。他们这样的人，才是政府机构改革的真正的依靠力量！

写到此处，笔者想起一个历史故事。明朝景泰年间的兵部尚书于谦为官清廉，反而遭到一些人的攻击，说他权柄过重。有一个太监叫兴安，为于谦鸣不平：“只说日夜与国家分忧，不要钱，不要官爵，不问家计。朝廷正要用此等人，可寻一个来换于谦。”满朝文武对兴安此言作何反应呢？史载“众皆默然”。

是啊！于谦的清廉有目共睹、有口皆碑，他们又有何话可讲呢？兴安的这个“可寻一个来换于谦”的题目虽小，却难倒了满朝文武，可见于谦这样的人确属凤毛麟角。为什么这样呢？制度使然。在封建社会中，由于对权力缺乏制衡机制，因此，出现腐败是必然的，而出现像于谦这样的一个、半个清官则是带有某种偶然性的，全凭当事人的高度自觉和一身正气。于谦在青年时代写过一首著名的《石灰吟》诗：

千锤万击出深山，烈火焚烧若等闲。
粉骨碎身全不怕，要留清白在人间。

诗中表现了于谦甘愿为国家和人民利益而自我牺牲的崇高精神境界。事实证明，当国家多难时，于谦能够“保社稷以无虞，惟公道之独持”，不惧“为权奸所并嫉”，用自己的实际行动谱写了一曲传颂千古的“清白之歌”。于谦的高尚品德，就连一个普通的太监都受到感动，心甘情愿地为他说好话、鸣不平。但是，在那种封建专制制度下，于谦连自己的身家性命都没有保住，最终被弃市，家被抄没，家属被充军戍边，留下千古奇冤。香港拍的一些电视连续剧的故事情节，就是以许多行侠仗义之士保护于谦的后代为背景而展开的。于谦真是“大好人”，就是在他死后数百年，

还能够为人们带来利益：对于普通观众，既受教育又权当娱乐；对于制片商，则可以收到丰厚的利润。二者兼而有之，何乐而不为！

在当今社会中，像于谦这样的人固然需要，但更需要有利于于谦这种人的生存与发展的环境。这就好比是“种子”与“土壤”的关系，如果“土壤”不合适，再好的“种子”也只能枯萎；即使由于某种偶然因素而长出来，也只能像一颗在荒原中孤立生长的小草，经受不住无情风雨的残酷摧折。目前，对于我们国家来说，必须经过改革，建立起一套权力制约机制和选贤任能的用人机制，这比只从道义上弘扬正气更为切实紧要。如果建立不起这样的机制，兴安所出的题目永远都会难倒那些大权在握的“上级”们。身处改革第一线的人们，如果没有一套运作自如的严密的体制做后盾，在整个中国大地上形不成一种支持改革的大气候，则改革者必然面临无法逾越的困难。我们现在的干部考察制度存在着严重的缺陷，组织部门考察干部时只向左右的干部征求意见，而没有深入群众进行考察，这就使得那些勇于突破陈规的主要领导干部的“人缘”不算太好，说三道四的比较多，而且这些说法往往攻其一点，不及其余，并不代表大多数人民群众的真实想法，这就在客观上影响了组织部门对这种干部的公正评价。这种制度严重制约着班子一把手的果断决策和大胆探索。为了使改革继续向前推进，就必须有组织路线作为保证，使大批能够冲锋陷阵、勇于改革而且善于改革的人脱颖而出。

人民是拥护改革的，这是改革取得成功的“征兆”；如果让不思改革的人占据了领导位置，使“不肖居上，贤才居下”，任何胜利的“征兆”都将化为泡影，改革不可能取得成功，历史也将为此付出沉重代价。珍惜改革果实，珍视改革者，也就是重视改革。这是历史留给我们的课题，需要我们用实际行动作出解答！

二八、假　权

“假权”作为一种个人的道德勇气和决断素养，固然必不可少，但在现代社会中，仅有“假权”是远远不够的，更为重要的还是要在制度上确立各自的责权利，避免各级领导决策的随意性。

〖原文〗

夫将者，人命之所悬也，成败之所系也，祸福之所倚也。而上不假之以赏罚，是犹束猿猱之手，而责之以腾捷；胶离娄之目，而使之辨青黄，不可得也。若赏移在权臣，罚不由主将，人苟自利，谁怀斗心？虽伊、吕之谋，韩、白之功，而不能自卫也。故孙武曰："将之出，君命有所不受。"周亚夫曰："军中闻将军之命，不闻有天子之诏。"

〖译文〗

将领的责任重大，他们掌握着士兵的生死，决定着战争的胜败，肩负着国家的安危。如果国君不把奖赏惩罚的权力授予带兵作战的将领，就好像束缚住猿猴的手臂而要求它跳跃腾挪，蒙蔽起离娄（传说中黄帝时代的人物，看百步之外的东西能见秋毫之末）的眼睛却命令他辨别颜色，这是不可能办到的。如果由国君亲近的权臣控制军队，而带兵作战的将领却有职无权，这样就会使得人人苟且偷生，娄怀私利，谁还愿意在战场上拚死战斗呢？果真如此的话，即使谋略高超的伊尹、吕尚再世，功勋卓著的韩信、白起重生，他们不要说建功立业，就连自保其身也做不到。因此，孙武说："将领在外作战，国君的命令有时可以不接受。"周亚夫说："军中只发布将军的命令，不传达国君的诏书。"

〖解读〗

“假”的原意为“移交”，引申为“授予”。因此，所谓“假权”，包含着两层意思，一是指上级要将指挥作战的权力全权授予带兵将领，使他们可以不受制约地行使职权；二是指前线将领要不拘泥于上级所赋予的权力，而是要依据客观情况，在正确领会上级总体战略意图的基础上，敢于超越自己的权力范围，作出新的判断和决策，或者修正上级已经明确的事项。

《军势》中讲：“出军行师，将在自专。进退内御，则功难成。”因此，“将在外，君命有所不受”这句名言，历来被开明的君主和杰出的将领奉为领兵作战的经典，而且凡是有成就的君主与将领，无不是这句名言的倡导者与实践者。诸葛亮在本篇中所说的孙子与周亚夫，就是这方面的典型例子。

“孙子试兵”的故事，笔者在《习练》篇中讲过了。周亚夫是西汉名臣绛侯周勃之子，以善于用兵、治军严谨而闻名。他作为绛侯的继承人而被封为条侯。公元前158年(汉文帝后元六年)冬，匈奴集结重兵，大规模进犯汉朝北部边境。为了防备匈奴进攻，汉文帝刘恒任命三位将军分别守卫京城长安附近的三个战略据点，宗正（主管皇家事务的官员）刘礼率军驻灞上（今陕西省蓝田县北），祝兹侯徐厉率军驻棘门（今陕西省咸阳市东北），河内郡（今河南省武陟县）郡守周亚夫率军驻细柳（今陕西省咸阳市西南）。

有一天，汉文帝为了激励士气，亲自去慰劳军队。当他到达灞上的刘礼军营和棘门的徐厉军营时，劳军的车驾都是长驱直入，毫无阻碍，整个军营内松松垮垮，看不到严整的军纪和备战的气氛，文帝驾到与离去时，将军以下的军官都骑着马迎进送出。可是，当文帝来到周亚夫驻守的细柳营时，情况就截然不同了，将士们身披铠甲，手持兵刃，整个军营内剑拔弩张，井然有序，呈

现出戒备森严的气氛。文帝的先遣官抵达营门前，守门的卫兵不准入营。先遣官对守营都尉说："天子即将驾到！"

"将军有令：'军中闻将军之令，不闻天子之诏！'"守营都尉断然答道。

过了一会儿，文帝驾到，照样被堵在营门之外。于是，文帝只好让使臣拿上天子的符节，进营向周亚夫传达诏令："吾欲入军营慰劳将士。"周亚夫传令让守卫打开营门，请文帝车驾入内。当他们进去的时候，守门的都尉又郑重告诫文帝的随从："将军约，军中不得驱驰。"文帝听了，只好让人"按辔徐行"，放松马的缰绳，慢慢地走着。文帝来到中军营帐，只见周亚夫全副戎装，手执兵器，威风凛凛地站在那里。他见了文帝，只拱手表示欢迎："介胄之士不拜，请以军礼见。"文帝闻听，大为震动，不由得面目严肃，用手扶着车厢前横木，微微躬身行礼，并遣随员称谢道："皇帝敬劳将军。"劳军完毕，文帝一行仍然小心翼翼地离开军营。

周亚夫营门挡驾，整肃军容，使文帝的随行人员吃惊不小，认为周亚夫太目无君尊了。可是，文帝本人却对周亚夫极其欣赏，在返回长安途中，他感叹地发了一通议论："嗟乎！此真将军矣！曩者灞上、棘门军，若儿戏耳，其将固可袭而虏也。至于亚夫，可得而犯邪？"文帝通过这次实地劳军视察，发现周亚夫治军严谨，认为他是一位难得的将才，便在匈奴边患警报解除后，"拜亚夫为中尉"，让他具体负责京师长安的治安戍守事宜。文帝临终时，嘱咐太子刘启说："如果国家有急难，周亚夫可以信任，命其将兵！"文帝去世后，刘启继位，是为景帝，便任命周亚夫为车骑将军。

公元前154年（汉景帝三年），以吴王刘濞为首的七个诸侯王举兵叛乱，这就是历史上的"七国之乱"。面对危急的形势，景帝依照文帝的遗训，命周亚夫为太尉，率军东进平叛。临行前，周亚夫向景帝请求："楚军剽悍轻捷，难于和他们正面争锋。我们可以把梁国暂时舍弃给吴国，然后断绝敌军粮道，方可制服他们。"

景帝同意这个战略方针。

周亚夫率军出征，准备在荥阳（今河南省荥阳县）集结部队。当军队来到灞上时，周亚夫采纳赵涉的计策，从灞上右行走蓝田，出武关，从而避开吴国可能设置的伏兵，平安抵达洛阳，取出军械库的武器，然后将军队集结于荥阳。当时，吴楚联军猛攻梁国，梁王刘武不断派使节向周亚夫求救，但周亚夫置之不理，而是领兵向东北进发，在昌邑（今山东省巨野县南）深沟高垒，准备坚守。刘武向景帝控告周亚夫，景帝遂下令周亚夫赴援，周亚夫拒绝接受诏令，只坚守营垒，同时派遣一支轻骑兵绕到吴楚联军的背后，切断他们的粮道。吴楚联军粮草供应缺乏，利在速战，急于和汉军决战，于是百般挑战，周亚夫始终不予理睬，只是固守。

由于坚守阵地的将士们精疲力竭，精神紧张，有一天夜里忽然发生"夜惊"（在战争时期，将士们往往因为疲倦和恐惧，当夜里突然出现异常动静时，大家便会一跃而起，黑夜中互相打斗，称为"夜惊"），士兵们打成一团，甚至闹到周亚夫的营帐旁边，形势非常危急。周亚夫却假装睡得正熟，虽然侍卫惊恐催促，他却卧在床上一动不动。过了一会儿，"夜惊"就自然平息了，将士们对周亚夫这种处变不惊的大将风度更为敬佩。

吴楚联军集中兵力攻击汉军阵地的东南角，周亚夫却命令加强西北角的戒备。果然，吴楚联军的精兵不久就迂回到西北角，发动突袭。由于汉军早有准备，吴楚联军的攻击屡屡受挫，加之军中缺粮，在不得已的情况下，只好撤退。周亚夫立即派精锐部队追击，大获全胜，斩吴王刘濞，楚王刘戊兵败自杀。由于周亚夫治军严谨，而且战略战术运用得当，前后只用了三个月，就平定了"七国之乱"，大大削弱了诸侯国的势力，使汉王朝的中央集权得到了巩固。

王安石在《兴贤》中指出："国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。"在平定"七国之乱"中，周亚夫出奇制胜，立了大功，这与

文帝和景帝对他的信任分不开。他自己也善于假权，在前线充分施展自己的军事指挥才能，确实是古今少有的良将。对于周亚夫的善于用兵和治军严谨，历来少有非议，但宋朝的洪迈在《容斋随笔》中却对此提出异议，认为周亚夫军中曾出现过“夜惊”的事件，怎么能说他用兵老成持重、指挥若定呢？

洪迈此论纯属书生之见，有一点吹毛求疵的味道。只有在事端面前才能表现出“泰山崩于前而色不改”的大将风范；若在平素，只能是装模作样。周亚夫的大将之才表现在很多方面，例如，对汉文帝以军礼待之，这是“侍君面法不改”；发生“夜惊”时镇定自若，这是“临事而心不乱”；对梁王刘武的屡次求援置之不理，这是“舍小以就大”；对吴楚联军的声东击西之计洞察秋毫，并且采取正确的对策，这是“以智识其诈”。事实证明汉文帝对周亚夫的评价是正确的，洪迈对他攻其一点，不及其余，这种评价人物的方法不足为后人效仿。遗憾的是，现实生活中类似于洪迈这种论人论事的标准还很有“市场”。

人才史上有一个并非罕见的现象：一个杰出的人才在现实生活中往往受到排挤，无法施展自己的才能和抱负，最后因压抑而死，甚至被冤杀。这种悲剧在历史上曾经出现过多次，虽然每一次都有着不同的时代背景，但根本原因还在于封建专制制度对于杰出人才的压抑和摧残。西汉时期的贾谊与晁错就是这种制度的两个典型牺牲品。

在我国历史上，汉文帝与汉景帝属于开明皇帝，他们执政时间从公元前 179 年至公元前 141 年，前后差不多有 40 年，这个时期是西汉社会发展较快的时期，也是汉王朝的鼎盛时期，人民生活得到了很大改善，“非遇水旱之灾，民则人给家足”；国家实力大幅度增强，“都鄙廪庾皆满，而府库余货财，京师之钱累巨万，贯朽而不可校；太仓之粟，陈陈相因，充溢露积于外，至腐败而不可食。”国家出现了前所未有的富庶景象，史称“文景之治”。

但是，就是这样的两位开明皇帝，也做了不少糊涂事。他们虽然在战争环境中可以容忍将领“假权”，但这在很大程度上是出于不得已的一种权宜之计；一旦环境发生变化，他们作为最高封建统治者的那种糟蹋人才、诛杀功臣的恶劣本性就表现出来了。文帝时的博士贾谊，是我国历史上著名的政论家，但文帝未能使他充分施展其抱负与才能。在一些人的诽谤之下，文帝将他发配到长沙，担任长沙王的太傅。有一次，文帝因想念他而将其召回，并且深夜在宣室与他攀谈。令人遗憾的是，文帝不是与他探讨有关治国安邦之道，而是闲扯鬼神一类的无聊话题。贾谊是名副其实的“博士”，就连这类话题，都把文帝吸引得津津有味。文帝为了听得更清楚，竟忘了君臣之礼，自觉不自觉地向贾谊身前移动了一下坐席（史书称此为前席），离贾谊越来越近。待贾谊讲完，已经是天放微亮了，文帝虽然一夜没有睡觉，也不觉疲倦。对于贾谊的博学多才，文帝也有自知之明，曾自叹弗如：“我好久未见贾生，自以为超过了他。今天一交谈，才知道还是不如他啊！”唐朝著名诗人李商隐对文帝的这种行径哭笑不得，写了一首题为《贾生》的诗予以嘲讽：

宣室求贤访逐臣，贾生才调更无伦。
可怜夜半虚前席，不问苍生问鬼神。

这首诗的矛头直指精神空虚、百无聊赖、不顾民生、浪费贤才的封建统治者，寄愤慨于讽刺，抒发了封建社会知识分子怀才不遇、报国无门的悲叹情怀。贾谊后来因梁王坠马而死，觉得自己有责任，郁郁而死。一代英才，就这样成为封建专制制度的牺牲品了。毛泽东对此深为感慨，认为贾谊“惜乎死得太早了。”他还专门写过两首以贾谊为题的诗：

七绝·贾谊

贾生才调世无伦，哭泣情怀吊屈文。

梁王坠马寻常事，何用哀伤付一生。

七律·咏贾谊

少年倜傥廊庙才，壮志未酬事堪哀。
胸罗文章兵百万，胆照华国树千台。
雄英无计倾圣主，高节终竟受疑猜。
千古同惜长沙傅，空白汨罗步尘埃。

对青年一往情深，对改革一意向往，对奸佞一直愤恨，对历史一腔挚爱的绝代伟人毛泽东，对贾谊之死自然痛惜不已。他在诗中还特别点出了因才志高节而屡受猜忌这一古今都难以避免的“人才逻辑”，很值得我们深思。

贾谊之死，汉文帝难辞其咎。他尽管对贾谊的才华和智慧很欣赏，但由于他是由功臣和同姓王拥戴上台的，不愿意在自己立足未稳之时贸然得罪这两大集团，从而引起政治动乱。在“稳”字当头的思想指导下，文帝只好牺牲贾谊，这是造成贾谊个人悲剧的时代原因。在封建专制统治之下，没有一套使优秀人才充分施展才华的合理制度，而只能寄希望于“圣主”的出现，这是造成贾谊个人悲剧的体制原因。可以说，贾谊的悲剧既是文帝的悲剧，也是时代的悲剧，更是封建制度的悲剧。三者兼有，而加诸贾谊之身，其悲尤甚，不亦痛哉!!!

再说景帝，他在继位之初对晁错也是信任有加，称其为“智囊”。他为了巩固自己的皇位，采纳晁错的意见，同意削藩，而且确实有所动作。早在文帝时期，由于国力强盛，用人得当，使得一些诸侯的谋反得到及时平定，没有造成大的叛乱，但诸侯王叛乱的隐患一直没有得到彻底根除。晁错以一位杰出政治家的深邃眼光，看出了吴王的谋反迹象，建议文帝削弱其势力。文帝因其为自家兄弟，于心不忍，没有采纳晁错的建议。公元前154年，晁错上书景帝，再次建议削藩：

高帝封三庶孽，分天下半。今吴王不朝，于古法当诛。文帝不忍，德至厚，王当改过自新，反益骄，诱天下亡人作乱。今削之亦反，不削亦反。削之，其反亟，祸小；不削，其反迟，祸大。

应当说，晁错的看法是完全正确的，特别是“削之，其反亟，祸小；不削，其反迟，祸大”的英明论断，体现出深刻的唯物辩证思想。晁错的建议是强本弱末的重要措施，极大地有利于汉王朝的统一与巩固，但也遭到一些人的强烈反对。晁错的父亲听说后，专门从颍川（今河南省禹县）赶到京城，对他说：“你莫非找死不成？你打击诸侯王，使皇帝和他的兄弟亲属疏远，你自己也要遭到怨恨。你为什么要干这种傻事？”

“不这样做，他们就会不服从皇帝，中央政权就不能巩固。”

他父亲不由得叹息说：“刘氏安矣，而晁氏危。”

尽管父亲对他反复陈述利害，晁错却毫不动摇。父亲眼见劝说无效，遂饮毒药而死，临死前痛哭流涕地说：“吾不忍见祸建身。”

为了刘氏江山的长治久安，晁错不顾父亲的反对和自杀，削藩的决心毫不动摇，他对刘氏政权的耿耿忠心由此可见一斑。但是，景帝为了保住自己的皇位，对吴王刘濞“请诛晁错，以清君侧”的谎言姑息退让，听从奸臣袁盎的蛊惑，将晁错腰斩于市，其全家老小也惨遭杀害。就这样，晁错这位西汉时期杰出的思想家、政治家竟不明不白地做了刘氏家族权力之争的牺牲品。事实证明，晁错的父亲是一个明白人，他彻底看透了封建皇帝的虚伪性和残酷性。当然，以晁错之死来验证其父的先见之明，这个筹码确实太重了。如果晁父泉下有知的话，他会更加为儿子的悲惨结局感到哀痛。

对于晁错之死，后世的仁人志士无不扼腕长叹。《汉书》的作者班固感叹道：

晁错锐于为国远虑，而不见身害。其父睹之，经于沟渎，亡益救败，不如赵母指括，以全其宗。悲夫！错虽不终，世哀其忠。

“赵母指括”实际上就是“指上谈兵”的故事。赵国著名将领赵奢的儿子赵括从小学习兵法，谈论作战用兵之道时滔滔不绝，自以为天下无人超过他，而且连赵奢都驳不倒他。赵奢对此感到忧虑，对妻子说，赵括没有实战经验而只会纸上谈兵，将来一旦为将，恐为赵国带来祸患。赵奢逝世后，赵孝成王准备任用赵括代替老将廉颇，率军与秦军作战。赵母牢记其夫的告诫，遂向赵孝成王建议不要用他为将，以免误国。赵孝成王不听赵母相劝，决意起用赵括。于是赵母向他请求，赵括不称职时，她可不受牵连。赵孝成王答应了她的请求。赵括代廉颇为将后，刚愎自用，改变了廉颇的坚守策略，率军主动出击，结果在长平之战中被秦将白起大败，赵国 40 万大军被坑杀，赵括本人被乱箭射死。事后，赵孝成王因为赵母有言在先，也就不好追究她的责任。

赵母劝谏赵孝成王不用其子，乃是为国为民的大义之举；晁父告诫其子不要固执已见，也是保全宗族的无奈行为。班固的上述言论，可以说是历史对晁错的评价。

当“七国之乱”发生后，刘氏政权受到严重的现实威胁，景帝才意识到自已错了，并想起了文帝临终时的嘱咐，遂命周亚夫领兵平叛。在平叛过程中，他对周亚夫充分信任，容忍他的“假权”行为，在一定程度上表现出他的开明。周亚夫也不负众望，在三个月内就将叛乱平息，景帝又可以高枕无忧了，而且也“对得起”周亚夫，后来任命他为宰相。

周亚夫治军打仗是一把好手，在平定“七国之乱”时立下了盖世功勋。他后来担任宰相，与景帝发生了矛盾，最后不得善终，着实使人悲叹。景帝罢黜太子刘荣时，周亚夫竭力反对，但没有起作用，反而使景帝对他逐渐疏远了。梁王刘武因当年周亚夫见

死不救而对他恨之入骨，因此每次到长安朝见时，与窦太后一起经常攻击他。窦太后要景帝封皇后的哥哥王信为侯爵，景帝征求周亚夫的意见，周亚夫说："高皇帝（指汉高祖刘邦）曾有约定：'非刘氏不得王，非有功不得侯。'王信虽是皇后的兄长，却对国家没有功劳，如果封他为侯爵，岂不违背高皇帝的约定？"景帝也就此作罢。

后来，匈奴汗国重要酋长徐卢等6人投降，景帝打算封他们为侯爵，以此作为政治号召。周亚夫说："他们背叛自己的国家，向陛下投降，陛下却封他们为侯爵，以后怎么责备臣僚的不忠行为？"这一次，景帝没有听从他的意见，将6人均封为侯爵，周亚夫遂称病辞职。过了不久，景帝将他的宰相职务免掉了。

即使如此，景帝对周亚夫还是不放过，有一次召见他，与他共同进餐。席间，在周亚夫的面前放了一大块肉，既没有切开，又不放筷子。周亚夫的心里不是滋味，请站立一旁的侍者给他一双筷子。景帝凝视着他，笑道："阁下还不满意呀。"周亚夫这才意识到自己已面临煞星，急忙脱下官帽，叩头请罪。景帝叫他起来，周亚夫不敢再坐，用碎步退出。景帝一直看着他退出御殿，说道："瞧他一肚子委屈，可不是幼主（指景帝的儿子汉武帝刘彻）的臣属。"

不久，周亚夫的儿子为了准备老父死后殉葬的物品，向工官购买作废的盔甲盾牌500件，雇人搬运到府中。周亚夫的儿子想必也沾染了不少纨绔子弟的恶习，依仗老父的权势，摆弄衙内的威风，事后却不给干活的人付工钱，人家愤怨之下，向官府告发。事发之后，牵连到周亚夫，景帝下令廷尉审问，并派人到周亚夫家里查问，周亚夫愤怒已极，拒不回答。景帝说了一句话："我不用也。"后世对这句话有两种解释：一是根本用不着他的口供就可定案；二是向办案人员表明朝廷再也不会用他了，暗示他们尽可放手审理。随后，周亚夫就被关进廷尉的监狱里，廷尉责问他：

“你为什么要谋反？”

“我儿子买的物件，全是坟墓里用的葬器，怎么是谋反呢？”

“你纵然活着不在地上谋反，死后也会在地下谋反！”

廷尉说完，就对他横加侮辱，而且还要苦刑拷打。当初逮捕他时，周亚夫就要自杀，周夫人劝阻他，认为事情终可大白。他现在看到廷尉如此诬赖逼供，知道断无生理，于是绝食抗议，以表清白，5天后竟吐血而死。周亚夫这样一位千古难得一见的良将竟获如此下场，笔者不禁感慨系之，以诗记之：

将星殒落，天地齐悲。
血溅囹圄，民意何违！
死不足惜，道义遭摧。
以史为鉴，幸甚无悔。

汉景帝平定“七国之乱”，对安定社会秩序，发展农业生产，促进西汉经济的繁荣，是有积极意义的。但以“七国之乱”的本质而言，则是刘氏家族内部的权力之争。周亚夫与其父周勃对刘氏朝廷均有再造之恩：如果没有周勃，文帝就坐不上皇帝宝座；如果没有周亚夫，景帝就有被吴王刘濞颠覆的可能。但是，周勃父子却均被刘氏朝廷“诬为谋反”，真使人寒心。

公元前176年（汉文帝前元四年），绛侯周勃结束了他的辉煌政治生涯，退居封地绛县（今山西省侯马市东）。由于久经宦海，而且眼见了太多的杀戮，周勃已是心存畏惧，家居见客时常陈兵列甲，于是有不怀好意者告发周勃谋反。文帝命廷尉审理此案，将周勃看押在廷尉监狱。文帝的母亲薄太后知道此事后，责备文帝糊涂，对他说：“想那周勃诛灭吕氏之时，掌握着皇帝玉玺，统率着精锐的北军，尚且不反，如今退居小小的绛县，反而要谋反了？”文帝闻听此言，一时语塞，很快就把周勃释放了，并且恢复了他的爵位。

周勃还算幸运，因为有明理的薄太后为他说情，只是虚惊一场。周亚夫就没有他父亲那么幸运了，因为他把皇帝一家子都“得罪”了，窦太后更是火上浇油，落井下石。更为可笑的是，廷尉认为周亚夫即使不在地上谋反，也会在地下谋反，这真是赤裸裸的“欲加之罪，何患无辞！”

通过文帝对待贾谊与周勃、景帝对待晁错与周亚夫的行径，淋漓尽致地表现了封建最高统治者的刻薄寡恩，这也是封建专制制度下的必然现象。鲁迅先生在他那篇讨伐封建吃人礼教的著名战斗檄文《狂人日记》中，借狂人之口愤怒控诉道：

> 我翻阅历史一查，这历史没有年代，歪歪斜斜地每页上都写着“仁义道德”几个字。我横竖睡不着，仔细看了半夜，才从字缝里看出字来，满本都写着两个字是“吃人”！

鲁迅先生的如椽巨笔轻轻一点，历史禁不住为之索索颤抖。在“文景之治”的太平盛世里尚且会出现这种事，试想，在那么多还不如文帝与景帝开明的皇帝当权的时候，会出现多么不可思议的事情！阳光下真是有罪恶啊！由此可以联想，在我们的光辉历史文化中，也淀积了不少肮脏的沉淀物，它们对后世会产生极大的消极作用！

写到这里，笔者想起两件涉及外国人的同类事件。

19 世纪英国海军统帅纳尔逊，是一位充满着胜利记录的常胜将军，但在他的戎马生涯中，曾经不止一次地不服从上级的指挥，假权于已，在决定战争胜败的关键时刻，多次毅然决定按自己的判断行事。1801 年初，纳尔逊随海军上将帕克率舰队赴哥本哈根。4 月 2 日，纳尔逊指挥舰队同丹麦舰队作战，帕克担心损失过重，命令他退出战斗。但纳尔逊对此命令不予理睬，而是继续与丹麦舰队撕杀。一小时后，丹麦舰队的损失高于英国的 6 倍，纳尔逊取得了辉煌的胜利。根据战场结果，英国统帅部决定，由纳尔逊

取代帕克的职务。我们可以设想，假使当时在前线指挥作战的不是桀骜不驯的纳尔逊，而是一位惟命是从的将领，那就不会有哥本哈根的海战大捷了。

再看当年拿破仑手下的格鲁希将军，奉命率十几万大军去抄敌军的后路。但由于敌军并未按照拿破仑所判断的方向进军，而是径直奔向他的正面而来，双方在滑铁卢展开了激战。在拿破仑与敌军进行残酷激战之时，格鲁希仍在没有一个敌人的路上慢悠悠地走着。此时，他已经听到滑铁卢方向的激烈炮声了，却因为没有得到拿破仑的命令而不敢前去增援。拿破仑望眼欲穿，直到惨败于滑铁卢，也未见到格鲁希的影子，留下了战争史上的千古遗恨。如果格鲁希能够像纳尔逊那样，稍微有一点点“假权”的勇气，发挥一丝丝主观能动性，那么，拿破仑绝不会败得那么惨、那么快，整个欧洲的历史很有可能重新改写。

斯大林对毛泽东说过一句名言：“胜利者是不受谴责的，谁也无权谴责一个胜利者。”他的这句话有其特殊的历史背景，但就这句话本身来说，还是正确的。世界上的纪律莫严于战场纪律，不服从命令者必定受到最严厉的惩罚，这是每一位带兵将领都明白的。但是，纳尔逊“假权”之后，英国统帅部认同了他的抗命行为，不仅没有对他进行惩罚，反而对他加官晋爵，这是因为他取得了胜利。同样，周亚夫多次抗命不遵，文帝与景帝对他的行为也予以认可，而且也是加官晋爵，多多少少表示了一点开明，这也是因为他取得了胜利。

在残酷的战争环境中，前线将领需要具有一定的临机处置事端的权力；在现代商战中，企业领导同样要赋予一线工作人员这种权力，否则就会使千载难逢的好机会失之交臂。

尤金·科斯特是加拿大阿尔伯达省家喻户晓的人物，被称为加拿大天然气工业之父。而他的成功，正是由于有一位敢于“假权”的下属马丁。1902 年 2 月，科斯特率领他的钻井队来到了南

萨斯喀彻温河的波岛进行天然气勘探。钻井队安营扎寨不久，科斯特对原来所定的井位突然产生了怀疑，他命令司钻马丁把刚刚立起来的木制井架搬迁到另一位置。马丁十分不解，他耐心地劝说科斯特，不妨先在这里试一试，因为井架和工人们的帐篷都已支好了，而且在这里打到预定的麦迪逊哈特砂岩岩层并不会花太多的时间。科斯特同意了。回到设在温尼伯的公司总部后，科斯特便焦急地等待马丁的消息。

时间一天天过去了，马丁那里总是没有钻到目的层的消息。于是，科斯特给马丁打电报，要他放弃正在钻的那口井。马丁是个"将在外，君命有所不受"的人，他不愿前功尽弃。在他的坚持下，井队继续工作着。但在钻到518.16米深地层时，发生了大麻烦，钻头被牢牢地卡住了。马丁采用了各种办法，都没有奏效。科斯特几次来电报询问情况，马丁一直没有告诉他发生了卡钻事故。科斯特对马丁十分恼火，坚决要他放弃那口井，马丁则尽量拖延时间，他给科斯特写信，陈述了大量理由，要求完成这口井。

就在两人僵持之际，钻头解卡了，井队又继续钻进。在钻到582米时，钻头打到了达科他砂岩岩层。出乎意料的事情发生了，一股强大的天然气流喷出井口，冲向蓝天。马丁一下子惊呆了，等他清醒过来后，第一件事情就是到电报局给科斯特打电报，告诉他这个好消息。这口井日产天然气多达22.64万立方米。从此，在加拿大天然气工业史上占有重要地位的"波岛一号"诞生了。

科斯特可以算作是一位开明的领导，而马丁则是一位善于"假权"的前线指挥官，他们两人的合作堪称杰作，因此，都值得敬佩。那么，如果碰到上下级间缺乏信任、不能够精诚合作时，又会出现什么情况呢？

曾几何时，在电视台的广告节目中，"小霸王"游戏机堪称"明星"。这种游戏机的开发者叫段永平，毕业于浙江大学无线电系，分配到北京电子管厂，后又考取了中国人民大学经济系的研

究生。1989年3月，段永平来到广东省中山市怡华集团属下的一家亏损200万元的小厂当厂长。段永平接手工厂后，开始生产家用电视游戏机，并取了“小霸王”这个响亮的名字。以后，段永平用令人刮目相看的效率做起了质量、售后服务和经销网络3项工程。3年之后，这家小厂产值已达1亿元，并正式命名为“中山市小霸王电子工业公司”。段永平索性文戏武唱，请来香港影视明星成龙，在中央电视台天天念叨“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，使“小霸王”家喻户晓、妇孺皆知。1995年，“小霸王”产值逾10亿元，有关机构评估“小霸王”品牌的无形资产为5亿元。按照事先协定的分配方案，段永平本人及其下属的所得为“小霸王”纯利润的20%。与此同时，各种荣誉也向段永平纷至沓来，他先是被评为“广东省十大杰出青年企业家”，随后又是“全国优秀青年企业家”。

在这本该春风得意、大展鸿图的时候，段永平却突然向怡华集团提出辞职，这一天是1995年8月28日。

段永平出走的原因，现在看来竟也十分简单。段一直渴望做一个真正的企业家，把企业办成中国的松下，但在“小霸王”干下去，这个梦想越来越受到现实的掣肘。随着企业的发展，“小霸王”与其上属怡华集团的关系也变得更加微妙。集团公司有时将“小霸王”的盈利抽走，用于其它地方，而使其发展后劲不足，这是典型的“鞭打快牛”行为。从1994年开始，段永平就向集团公司提出对“小霸王”进行股份制改造，但出于种种原因，段提出的方案被束之高阁。段永平后来说：“我等来等去等不及了。”于是，他下定决心辞职，另辟他途。

在离开“小霸王”后不到一个月的时间内，也就是1995年9月18日，段永平组建了“步步高电子有限公司”。从此后，“步步高”这一名牌产品与“小霸王”一样，又享誉神州大地，所不同的是，电视广告上的成龙换成了同是影视明星的李连杰。为了区

别于成龙的“花拳绣腿”，李连杰这一回动了“真格”的，在“沙场”上将一把钢刀挥舞得虎虎生风，令人耳目一新。

段永平的成功也得益于他的“人缘”好。当他辞职的消息传出去后，不仅怡华集团高层感到十分震惊，“小霸王”的员工们更是不知所以，甚至有人难过地落泪。也许是对段永平多年贡献的肯定，也许是出于君子惺惺相惜的缘故，怡华集团在这件事上表现出了大度，为段永平举办了隆重的欢送酒会，并且由集团总经理陈健仁亲自主持。这大约是怡华集团第一次为“出走者”举行的酒会。据“小霸王”现任董事长李平说，段永平离开时的那个场面十分悲壮，不少人流下了热泪。

段永平离开后引发了一场“地震”，“小霸王”的中层干部几乎被抽空，原“小霸王”的总经理助理、外销部长、内销部长、工程部长等人都在“步步高”找到了相应的位置，而且还有几百人集体离开“小霸王”，投奔到“步步高”的麾下。“步步高”实行的是股份制，几乎所有中层管理人员都入了股，不仅员工们纷纷效法，就连代理商也不甘示后，均成为“步步高”的“主人”。经过这样的聚沙成塔、集腋成裘，“步步高”有了一笔可观的启动资金。跟随段永平闯事业的人们如是说：“如果你拥有的不是股份，而是很多钱，你很可能去干撕钞票、摔XO的蠢事，或者另立门户当起了小老板……这对企业的发展有什么好处呢？你有股份，证明你对这个企业有信心，大家的钱一起滚动，就能做成大事情。”

回过头来看，段永平每次出走的背后都有着深刻的经济与体制方面的原因。第一次出走，他从一个庞大的计划机器的零件变成一个自由劳动者，从享受政府福利的国家干部变成一个打工者。经过十几年的快速发展，广东企业规模做大了，行业成熟了，新的经济规律又在发挥作用，要求生产关系做出相应的调整来适应生产力的发展。当年的打工者，许多人已成为百万富翁、千万富翁甚至亿万富翁，作为成功的经营者，他们向企业所有权提出了

挑战。他们希望能把所拥有的财富变成资本，完成第二次跳跃。段永平出走“小霸王”，实际上就是实现了这种跳跃。

他山之石，可以攻玉。通过上述事例，我们应该受到这样的启发：上级对于下级，一定要赋予相应的权利，让其全权处理自己职责范围内的事情，不要处处干涉，事事掣肘，搞得下级无所适从，不知所以；而作为下级，如果面对客观事实，经过科学的分析判断，认为自己的决定是正确的，那就要敢于“假权”，勇于负责，这就是今天所提倡的要有一点“闯”和“冒”的精神，切不可谨小慎微，惟命是从，自己把自己作为一个任人役使的“傀儡”。

当然，如果下级“假权”后取得成功，以事实证明自己的判断与决定是正确的，那么问题总是少一些，而且也可以堵住一部分不怀好意的人的嘴；万一下级的决定是错误的，由此导致严重的后果，那又该如何呢？这里就有一个“假权”与“擅权”的区别。

“假权”的表现形式是决策者非常自信，分析判断的依据是客观的事实与正确的方法，有时也需要有一点力排众议的勇气；“擅权”的表现形式则是决策者刚愎自用，听不进任何不同意见，而且对上级的指示往往采取一种阳奉阴违的手段。因此，“假权”是科学行事，而且结果正确；“擅权”是盲目行事，而且结果错误。这是二者之间的根本区别。

按照斯大林的说法，胜利者可以不受谴责，那么，对于失败者呢？曾任美国总统的尼克松说过一句话：“在我的一生中，我只希望所取得的胜利比遭受的失败多一次。”这句话应该成为我们对待失败的态度。“假权”作为一种个人的道德勇气和决断素养，固然必不可少，但在现代社会中，仅有“假权”是远远不够的．更为重要的还是要在制度上确立各自的责权利，使肩负某种使命的人明白自己的目标是什么，在关键时刻只能由自己做出决断，后

果也由自己完全负责。也就是说，要从根本上避免各级领导决策的随意性，为事业成功提供制度上的保证。

二九、哀　死

在战争中，将领体恤士卒，善待百姓，能够提高士气，使团队精神得到发扬光大；在企业经营中，企业领导能否具有这种精神，同样具有重要意义。在现代社会中，如果要实践诸葛亮所提倡的“哀死”，其中最重要的是要做到“智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之”，这是促进人尽其才的重要方法与途径。

〖原文〗

古之善将者，养人如养己子。有难，则以身先之；有功，则以身后之；伤者，泣而抚之；死者，哀而葬之；饥者，舍食而食之；寒者，解衣而衣之；智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。

〖译文〗

古代善于做将领的人，对待士卒就如同对待自己的儿子一样。临危遇难时身先士卒，因功受赏时甘居其后；有人受伤，眼含热泪安抚他们；有人牺牲，满怀悲痛安葬他们；有人挨饿，自己不吃供给他们；有人受冻，脱下衣服相送他们；对于机智聪明之人，以礼相待，厚禄相用；对于勇敢善战之士，嘉奖赏赐，劝勉安慰。如果将领做到这些，那么他所统帅的军队就能够在战争中节节胜利，所向披靡。

〖解读〗

古今中外凡有杰出成就的军事家，无不注重关心部属，而且在这方面的论述也很多。《孙子兵法·地形篇》中讲：

> 视卒如婴儿，故可与之赴深谷；视卒如爱子，故可与之俱死；厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

《百战奇略·难战》中讲：

> 凡为将之道，要在甘苦共众。如遇危险之地不可舍众而自全，不可临难而苟免。应护卫周旋，同其生死。

以上论述均说明一个道理：真正有所作为的军事将领，除了骁勇善战之外，还应该具备爱民、厚卒、善俘等优秀品质。这样，才能在复杂的军事斗争中，达到争取民众、团结部属、瓦解敌军的目的，收到事半功倍的成效。东晋时期的名将祖逖，在这方面为后人树立了典范。

西晋王朝在中国历史上是一个短命的朝代，当时黑暗的门阀统治，造成土地兼并剧烈，政治生活腐朽，社会风气沉沦，阶级矛盾尖锐，民族关系紧张。等到那个白痴皇帝晋惠帝司马衷继位后，长期以来掩盖着的各种矛盾便一下子爆发了出来。以汝南王司马亮等为首的皇室诸王为了争夺皇位，相互兵戎相见，攻伐残杀，史称“八王之乱”。这场战乱延续 16 年之久，严重削弱了西晋王朝的统治。在这种情况下，魏晋以来迁居中原的少数民族因不满西晋的残暴统治和民族压迫而纷纷起来反抗，一些抱有野心的上层贵族则利用这个机会起兵打劫，给中原人民造成深重的灾难，“府寺焚毁，僵尸蔽地，其有存者，饥羸无复人色，荆棘成林，豺狼满道”，中国历史重新进入动荡不安的变乱阶段。

祖逖的青少年时代，正值西晋王朝内乱外侵将起的前夜。他性情豁达，轻财好义，经常“散谷帛以赈贫乏”，少时即在乡里享有令名。稍长，祖逖“乃博览书记”，涉猎古今，来往于京师洛阳，开始崭露头角，引起人们的注目，被称誉为“有赞世才具”。祖逖 24 岁那年侨居阳平（今河北省大名县东北），不久，就和中山魏昌（今河北省安国县西南）人刘琨一起，被官府任命为司州主簿（掌管文书簿籍的小官）。面对腐朽不堪的国家政治，祖逖深恶痛绝，忧心如焚。刘琨同样是一位性格豪爽的行侠仗义之士，那句世人

传颂的警世名言“枕戈待旦，志枭逆虏”，就出自他之口。共同的志趣，使两位年轻人意气相投，情同手足。他们居住在一起，晚上“共被同寝”，时作彻夜长读。每当言及国家大事，百姓安危，双双不胜惆怅；而当说到个人抱负时，彼此又心情激荡，豪气干云。有一次，两人谈到了中原大局，这对热血青年在感慨之余，相互勉励道：“若四海鼎沸，豪杰并起，吾与足下当相避于中原耳。”

英气勃勃、豪情满怀的祖逖，深知要报效国家，建功立业，就必须做到文武双全，才华超群。为了实现自己的抱负，祖逖在认真博览群书、密切注意政局动态的同时，十分重视精练武艺，常和刘琨一起操戈习武。一天深夜，祖逖在梦乡中突然被荒村野外的鸡鸣声所惊醒，他展望未来，浮想联翩，再也无法人睡。于是，就用脚踢醒刘琨说：“此非恶声也。”意思是说鸡叫声正是对我们的提醒。为了磨砺意志、苦学武艺，以备将来报效国家，他们两人便披衣下床，仗剑相对起舞。这就是脍炙人口的“闻鸡起舞”这个典故的来历。功夫不负有心人，年轻时的勤习苦练，终于使祖逖成为一名精通兵法、善用韬略的大将之才。

当晋室南渡偏安东南一隅后，祖逖“怀振复之志”，力主北伐，恢复中原。在获得东晋王朝的许可下，他“将本部流徙部曲百余家渡江，中流击楫而拆曰：‘祖逖不能清中原而复济者，有如大江。’”从此，掀起一场慷慨壮烈的北伐战争，并最终用自己的生命实践了自己的诺言。《晋书》在他的本传中称“祖生烈烈，夙怀奇节，扣楫中流，誓清凶孽，邻丑景附，遗萌载说。”这是对祖逖的宏大志向与不朽功业所作的恰如其分的概括和评价。

祖逖开始北伐时，所率军队只有 2000 人，在实力上完全处于劣势。但是，他不仅在中原地区站住了脚，而且屡屡获胜，收复了黄河以南的广大地区，迫使占据中原的后赵王石勒退缩到黄河北岸。这一辉煌成就的取得，在很大程度上归功于祖逖的恩信使民的政策，主要表现在四个方面。

首先，祖逖处处以身作则，厚待士卒，赏罚分明，使自己所率的部队内产生强大的凝聚力，士卒都乐于为他效命，在作战中所向披靡，战果辉煌。史载祖逖“爱人下士，虽疏交贱隶，皆恩礼遇之”，“躬自俭约”，“不畜资产”；对待部下“其有微功，赏不逾日”。这些都从一个侧面反映了祖逖在团结部属、得其死力方面的优秀品质。

其次，祖逖善于团结一切可以团结的力量，采取政治攻心的措施，争取同盟者，瓦解敌军斗志，从而最大限度地减轻了自己北伐进军中的阻力。各种势力感激祖逖的恩德，都主动向他报告石勒方面的军事情报，“胡中有异谋，辄密以闻”，从而使祖逖能够掌握战略上的主动，“前后克获”。

再次，祖逖实行正确的俘虏政策，收到恩信远播的效果。史载“候骑尝获濮阳人，逖厚待遣之”。此人回去后，积极宣传祖逖的恩德，不久便“率乡里五百家降逖”。由于实行了正确的善俘政策，“（石）勒镇戍归附者甚多”，从而有力地瓦解了敌军。

最后，对待普通民众，祖逖也恩爱有加，妥为关怀。他“劝督农桑”，致力于恢复中原光复地区的生产。为了减轻百姓的负担、保障军需的充足供给，祖逖还和士卒一起不失农时地参加劳动，出外打柴，“子弟耕耘，负担薪樵”。对那些死于战乱的百姓遗骨，祖逖总是命令部下妥为收葬，并加以祭奠。他的这些爱民措施，使得“百姓感悦”，大得民心。有一次，祖逖置酒宴请当地父老，一些白发苍苍的中原父老曾流着热泪激动地说：“吾等老矣！更得父母，死将何恨！”并当场作歌赞颂祖逖的恩德：

幸哉遗黎免俘虏，三辰既朗遇慈父。
玄酒忘劳甘瓠脯，何以咏恩歌且舞。

祖逖被民众称为再生父母，可见他的恩德之厚，威望之高。这一点连他的死对头石勒也感到忌惮，所以曾“使成皋县修逖母

墓”，以讨好祖逖。民众的归附和支持，为祖逖北伐的顺利进行，提供了最有力的保证。

由于东晋朝廷的王敦、刘隗等拥兵自重，图谋叛乱，晋元帝又听说祖逖深得民心，惟恐将来不好控制，便派戴渊为北方诸军事都督，对祖逖处处掣肘。朝廷内的明争暗斗，搞得国事日非，致使祖逖忧愤而死，时年56岁。祖逖虽然未能完成北伐大业，留下了千古遗恨，然而，他那种闻鸡起舞的爱国情操、中流击楫的英雄气概以及恩信使民的高风亮节，却是永垂青史，流芳万代。在他死后，豫州的老百姓特地修建了一座祠堂来纪念他。

人们常说，武松打的是老虎，所以武松是英雄；如果他打的是阿猫、阿狗，那么，他也就不成其为英雄了。其实，在恩信使民、礼贤下士方面，石勒的所作所为丝毫不比祖逖逊色，也堪为后人所称道。

石勒，字世龙，上党武乡（今山西省榆社县北）人，羯族。他出身于一个小贵族家庭，后家境破落，被迫外出谋生。20岁时，他被人掠卖到山东茌平县一个叫做师欢的家中作奴隶，跟随牧苑牧率汲桑聚众起义。后投匈奴贵族、汉（前赵）光文帝刘渊为大将，联合汉族地方实力派，发展为割据势力。公元319年，石勒称赵王，于同年灭前赵，次年称帝，建都襄国（今河北省邢台市），后又迁到邺（今河北省临漳县西南），史称后赵。后赵极盛时据有今河北、山西、河南、山东、陕西和江苏、安徽、甘肃、辽宁的一部分。后赵与东晋以淮水为界，初次形成南北对峙的局面。在北方地区，许多人只知有后赵，不知有东晋，其影响大大超过了偏安于江南一隅的东晋王朝。

石勒不识字，但很重视文化知识，经常让儒生给他念史书，并在听的过程中发表个人看法，往往见解深刻，切中要害。他征战多年，觉得要成就大业，没有人才不行，于是刻意收揽各类人才。公元314年3月，石勒攻打东晋镇守幽州的大将王浚，王浚兵败

后，其部参佐争着到石勒营中请罪。为了减轻处罚，提礼物、托人情的不断来到石勒营中，只有尚书裴宪、从事中郎荀卓不来。石勒恼怒，将他们召来责问道："王浚暴虐无德，我来讨伐除掉，其部皆来谢罪，唯独你们二人当初给他出谋划策，罪恶更重。你们将怎样才能逃脱我的诛杀呢？"裴宪、荀卓从容答道："我等世代在晋为官，受到优厚的荣禄。王浚虽然凶暴粗俗，仍为晋朝藩镇大臣。人各为其主，我们跟着他做事，不敢有二心。您如果不修德义，专靠权势处罚，则宪等死自其分，又何逃乎！请您马上处死我们吧。"

石勒早就听说此二人是人才，又想起在查抄王浚部下之家时，他人都是巨额产业，唯独此二人家中只有几百套书和几斗米，便对二人心中有数。今天听他们二人所言，果然都是有骨气的硬汉子，不由得更加心生敬意，立即转怒为喜，对他们二人说道："我今攻王浚，并没有因取得幽州而高兴，我最感高兴的是，得到了你们二位啊！"

裴宪、荀卓对石勒爱才之说，也早有所闻，今日一见，更加深信不疑，便表示愿为其效劳。石勒在高兴之余，当即任命裴宪为从事中郎，荀卓为参军。

由于石勒敬才爱才，主动来投靠他的文人学士络绎不绝。石勒将这些人一一重用，并集中在一起，号曰"君子营"。这些人后来为石勒建基立业，"机无虚发，策无遗策"，发挥了重大作用。公元309年，石勒率军进攻钜鹿、常山（两地均在今河北省曲阳县一带）时，才华出众的汉族士人张宾仔细观察了石勒的所作所为后，认定他必能成就大业，于是主动投奔他。张宾提剑来到石勒的军门，大呼求见。石勒见他其貌不扬，但与之谈了几次话后，发现张宾是个杰出人才，便任命他为军功曹，作为自己的谋士。张宾对石勒忠心辅佐，为后赵政权的建立立下了巨大功勋，史称"成勒之基业，皆宾之勋也。"石勒对张宾极其敬重，每当早朝时，

为见张宾而专门修而，而且从不在他之前开口说话，对他只称呼“右侯”，而不叫他的名字。

石勒建赵称王后，于公元321年11月，把老家武乡的耆旧故老们召到襄国，一起欢乐宴饮。在宴席上，他见当时熟悉的父老乡亲都到齐了，唯独当年的邻居李阳未到。这使石勒想到，当年在家期间，李阳是邻居，两人曾多次因争夺沤麻的池子而发生争吵，有时还动手厮打。现在，石勒成了一国之主，李阳害怕他计较过去的恩怨，于是不敢前来。石勒对大家说：“李阳是一条好汉。当初因沤麻发生了一点争执，那都是平民百姓之间的小小恩怨。如今我正准备兼平天下，怎么会因那点小事而与一个平民百姓斤斤计较呢！”说毕，他就立即派人前去请李阳速来赴宴。

李阳到来之后，石勒急忙站起来，上前挽住李阳的胳膊开玩笑地说：“小时候我饱受了你的拳脚，你也遭到了我的毒打，两相平手，谁也不吃亏，你说是吧？”李阳见石勒心胸如此宽阔，激动得紧紧握住他的手，好长时间说不出话来。家乡父老见此情景，都哈哈大笑起来。其中有一个比石勒大几岁的人说道：“亲不亲，故乡人嘛，不打不成交！”石勒赶忙随口说道：“对对对，不打不成交，不打不成交！”接着，石勒就封李阳为参军都尉，并仿当年汉高祖刘邦对家乡丰县和沛县一样的做法，免除了武乡三代人的赋税和徭役。家乡父老由是对石勒感恩不尽。

在战争中，将领体恤士卒，善待百姓，能够提高士气，使团队精神得到发扬光大；而在企业经营中，企业领导能否具有这种精神，同样具有重要意义。日本桑得利公司的岛井信治郎，在治理公司时，就处处体现出这种怀柔政策，以温暖的人情味，使职员们拚命工作，团结一致，为公司创造了极大的财富。

在岛井商店开业后不久，信治郎经常听到店员抱怨：“房间内有臭虫，害得我们睡不好！”一天晚上，在店员们都睡着后，信治郎悄悄地拿着蜡烛到房间柱子的裂缝里以及柜子间的空隙抓臭

虫。店员们听到声音，从睡梦中醒来，当他们看到正在认真抓臭虫的老板时，都感动得落泪了。由于老板这样体贴，使店员们都能耐得住严格的工作要求而成为一个个好员工，这都是信治郎“视卒如爱子”的态度使然。

作田，是一位被认为没有他就没有桑得利公司的人，他也是因为被信治郎的诚恳所感动而奋力为公司工作的。作田进入公司不久，他的父亲不幸去世。他不想让同事知道他家有丧事，谁也没有告诉。但在出殡的当天，却看到信治郎率领寿屋（桑得利的前身）的全体员工到殡仪馆帮忙，而自己则跪在签到处对前来祭拜的人一一磕头答礼。等到丧事结束，作田正要回家时，信治郎却说：“没有车子，你和伯母如何回家？”他说完立刻叫来一辆出租车，亲自送作田和他的母亲回家。当时的作田，只不过是一名新来的员工，如果信治郎没有相当的诚心，是做不到这一点的。后来作田当上主管后，常对员工提起此事：“从那时起，我就下定决心，为了老板，即使是牺牲生命，也在所不惜。”

当然，对人宽厚是一方面，对部下严格要求也是一方面。信治郎除了对员工无微不至地关怀以外，他的工作态度也极其认真，如果发现有人在工作上出现失误时，他有时会毫不留情地破口大骂。但由于他的品格高尚，在这种情况下，员工们都能够体谅他的这种粗暴。

宽厚待人，严格要求，应该成为现代企业管理的一条训诫。

如今，我国现代化建设取得了越来越大的成就，人民的衣食住行等方面有了很大的改善。随着物质生活水平的提高，人民的精神需求越来越迫切，特别是对于一些具有真才实学的有识之士，他们特别渴望发挥自己的聪明才智，为国家、为社会做出贡献。这就需要社会为他们提供施展才华与抱负的舞台。因此，对于领导者来说，如果要实践诸葛亮所提倡的“哀死”，其中最重要的是要做到“智者，礼而禄之；勇者，赏而劝之”。

美籍华人阮大方是一名外商，他打算在自己的家乡杭州投资创办灵隐寺停车场。从 1993 年开始，他先后跑了 32 个部门，盖了 214 个图章，耗费资金数百万元，停车场却仍未能开工。为此，阮大方写了一首打油诗，诉说自己过去 5 年在杭州投资的曲折遭遇：

一心一意，志在返乡；
两全其美，建设吾杭；
三家合作，政策当行；
四处汇报，人人赞扬；
五年奔波，曲折周张；
六度会审，肺炸心伤；
七巧八珑，难寻方向；
八方风雨，蜚短流长；
九曲流觞，烟酒共享；
十分敏感，请示协商；
百忍为要，个别拜访；
千般解说，鸡同鸭讲；
万岁万税，规费先上；
十万火急，慢则思量；
百万资金，如此耗光；
千万别撤，莫负衷肠；
噫嘻难哉，动土在望；
永续经营，我是好样。

阮先生很有艺术细胞，这首打油诗真是把我们政府机关中的官僚主义现象进行了入木三分的刻画。这首诗实际上讽刺了政府机关中存在着的“智不礼禄、勇不赏劝”的现象，足以使人振聋发馈。这种官僚主义现象之所以可怕，是因为它可以导致极其严

重的后果。我们可以作一个简单的推论：

> 智不礼禄、勇不赏劝→各怀私利、不思进取→鱼目混珠、良莠不分→层次太多、冗员充斥→欺上瞒下、得过且过→贪污遍地、腐败横行→政废人离、百业凋蔽→民怨鼎沸、亡党亡国！

也许有人认为这是危言耸听，就像“文化大革命”期间“四人帮”提出的那个“老干部是民主派，民主派是走资派，所以老干部是走资派”的反动公式一样，其实不然。《韩非子·喻老》中讲：“千丈之堤，以蝼蚁之穴溃；百尺之室，以突隙之烟焚。”笔者在《戒备》篇中讲到，纣王的庶兄箕子针对纣王刚继位不久就开始使用象牙筷子一事，做了一番推论，说明这件小事会引起严重的后果。上述推论其实与箕子的推论是一样的，如果我们不对这种现象引起高度重视，最终的结果必然如此！

明代的沈廷松编写过一部《明人百家小说》，内容多采自典籍，录写各种掌故，在《田居乙记·记仕》中有两段故事，对我们很有启发。一段是说魏公子牟将要东行，魏穰侯在为他送行时问道：“先生将要去山东了，难道连一句话也不给我留下吗？”魏公子牟说：“噢，要不是你提醒，我差点忘了。”于是，他说出一段令人振聋发愦的话语：

> 君知夫官不与势期而势自至乎？势不与富期而富自至乎？富不与贵期而贵自至乎？贵不与骄期而骄自至乎？骄不与罪期而罪自至乎？罪不与死期而死自至乎？

这段话主要说明由官位到权势、由权势到财富、由财富到华贵、由华贵到骄横、由骄横到犯罪、由犯罪到丧身的转化，对为官者很有警策作用。魏穰侯听到后，虽然表示“善，敬受明教”，但真正体现到行动上，也并不容易。

那么，如何才能跳出这个覆亡的自然规律呢？《田居乙记·记

仕》中记载了另外一段故事。春秋时楚国令尹（相当于宰相）孙叔敖遇到一位老者，人称狐丘丈人。狐丘丈人问他："我听说，人有三利必有三患：夫爵高者人妒之，官大者主恶之，禄厚者怨归之。"爵位高，别人就会妒忌；官职大，君主就会讨厌；俸禄厚，怨恨就会积累。孙叔敖对此不以为然，提出了解决的办法：

> 吾爵益高，吾志益下；吾官益大，吾心益小；吾禄益厚，吾施益溥；可以免于患乎？

孙叔敖说，我的爵位越高，我的态度就越谦恭；我的官职越大，我的欲望就越低下；我的俸禄越厚，我的施舍就越慷慨。这样可以免除祸患吗？狐丘丈人认为能够做到这些就可以免除祸患了。孙叔敖的想法不能说不好，但在封建专制制度下，似乎是有点唱高调。如果形不成一套对官员完善、科学的约束制度，仅靠个人的品行修养是很难做到这一点的。如果做不到这一点，箕子、魏公子牟和狐丘丈人等所做的推论就是正确的，他们所担心的结局就是不可避免的。所幸的是，孙叔敖本人倒是做到了。诸葛亮常用历史故事教育部属忠勤于国事，他在一篇教令中写道："昔孙叔敖乘马三年，不知牝牡，称其贤也。"讲的就是孙叔敖在担任楚国令尹期间，专心致志地辅佐楚庄王，常常乘坐马拉的竹木车，三年内竟然不知道马的公母。孙叔敖平常也是粗衣简服，不饰奢华。楚庄王在他的辅佐下，打败晋国，称霸于中国的南方，成为春秋五霸之一。他还曾在今河南一带兴修水利工程，为民造福。

再说阮大方先生。为了引起有关方面的重视，他将那首打油诗寄给浙江省新任省长柴松岳。在新一届省政府全体组成人员第一次全体会议上，柴省长向大家念了这首打油诗，然后说道："阮先生对我们的工作作了辛辣的讽刺和批评，批得严厉，批得痛快，批得我们这些当权者坐卧不安。肩负着全省 4400 万人民的重托，我们这一届政府究竟应该以什么样的精神面貌来开展工作？我们

这一届政府应该是一个开拓、务实、高效、廉洁的政府。”

管仲说过：“政之所兴，在顺民心；政之所废，在逆民心。”我们的各级领导干部务必经常这样想问题，这样做事情，也只有这样，才能做到人尽其才、物尽其用，人民才能更加拥护我们的党，更加信任我们的政府，我们的现代化建设的宏伟大业也才能够“所向必捷”！

三十、三　宾

清人魏源说过："为国家厘细务百，不若定大计一；为国家得能吏百，不若得硕辅一。"像萧何、张良、陆贾、诸葛亮等人，确实是"万夫之望"，是为国家定大计的硕辅之才。凡是想成就大业者，必须将他们引为上宾，否则的话，这些人必为他人所用，到头来自己一事无成。

〖原文〗

夫三军之行也，必有宾客，群议得失，以资将用。有词若悬流，奇谋不测，博闻广见，多艺多才，此万夫之望，可引为上宾。有猛如熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉，此一时之雄，可引为中宾。有多言或中，薄技小才，此常人之能，可引为下宾。

〖译文〗

将领在带兵作战中，必须要有门客幕僚，大家共同议论经验教训，为将领决策提供参考意见。那些才思敏捷口若悬河，奇谋异策神鬼莫测，博闻强志见多识广，技艺超群才华出众的宾客，是万里挑一的出色人才，可作为上等幕僚。那些勇敢顽强猛如熊虎，行动迅速捷如猿猴，意志坚强刚如铁石，办事干练快如宝剑的宾客，是逞能一时的英雄豪杰，可作为中等幕僚。那些长篇大论偶有一计，身怀薄技略有小才的宾客，是智力平平的一般人物，可作为下等幕僚。

〖解读〗

俗话说：人至察则无徒。意思是说，人过于精明，便不会有朋友了。此处的字眼出在“至察”上，至者，极也。但是，只要在不太“至”的基础上，对人进行正确的考察与评判，那还是绝

对必要的。孔子说过：

> 益者三友，损者三友。友直、友谅、友多闻，益矣。友便辟、友善柔、友便佞，损也。

意思是说，正直、诚实和博闻强志的朋友对自己有益处；溜须拍马、两面三刀和奸险狡诈的朋友对自己有害处。明代文学家苏浚对孔子的观点做了进一步的发挥，划出四种朋友类型：

> 道义相砥，过失相规，畏友也；缓急可共，死生可托，密友也；甘言如饴，游戏征逐，昵友也；利则相攘，患则相倾，贼友也。

从苏浚的定义来看，“畏友”是最高层次的朋友，“密友”次之。“贼友”实则不是“友”，而是“贼”，因而对人造成的危害最大。古人讲：“毁吾者，吾之良师益友矣”，这里所说的“良师益友”，其实就是苏浚所说的“昵友”和“贼友”；而真正的“良师益友”只能是“畏友”或“密友”，这种朋友不会毁人，而只会有益于人。

人们在社会生活中连朋友都要分成不同类型，将领选择幕僚时就要更加谨慎小心，并且要严加取舍，合理使用，否则，处理不当就要吃大亏。诸葛亮在本篇中把那些足智多谋的智能之士列为“上宾”，把那些勇冠三军的威猛武士列为“中宾”，把那些能说会道的一般人士列为“下宾”，这一方而体现了他的高超谋略思想，另一方面也体现了他的正确人才观。

诸葛亮本人是读书人出身，对知识的力量有着很深刻的体会，他重视知识分子的作用，也就不足为怪了。对于那些对读书人存在偏见的人来说，无数活生生的事实向他们证明，知识分子对成就大业确实能够起到决定性的作用。刘备就是由于重用诸葛亮等知识分子，才成就了三分天下的伟业，他的老祖宗刘邦也莫不如此。

汉高祖刘邦，出身于一个普通农民家庭，从小好吃懒做，游荡成性，从不读诗书文章，而且也不喜欢读书人。他当了皇帝以后，也常常自诩“以布衣提三尺剑取天下”。楚国人陆贾对刘邦轻视儒生很不以为然，便常常乘进见刘邦时，谈诗论书，引经据典，津津有味。每到此时，刘邦心中十分讨厌，但又不便发作，便佯装熟睡，呼声充耳。有一次，正值刘邦心中烦躁，陆贾来到面前，引经据典，滔滔不绝。刘邦一听，更是气恼，高声向陆贾怒骂：“我是在马上取得天下的，你整天谈诗论书有什么屁用?”

陆贾并不惧怕，反而正色答道：“马上夺取天下，难道马上还能治天下么？据臣所了解，商汤、周武都是用武力夺取天下的，后来治理国家，却是以加强文化思想教育，才达到长治久安的。相反，秦朝统一六国取得天下之后，仍然任性好杀，更有焚书坑儒，草菅人命，才引起民愤，群起而攻之，最后导致灭亡。陛下不妨想想看，假如秦朝以武力夺取天下之后，施行仁义，效法周、汤，您又怎么能达到灭秦亡楚而取得皇帝的位子呢?”一席话，说得刘邦默言无语，暗自生愧，而且又想到了陆贾在几年前去招抚南越王赵佗的往事。

汉朝建国之初，国贫民穷，迫切需要有一个安定的政治环境，发展生产，休生养息。南越（今广东省一带）有一个叫赵佗的中原人，是秦末时南越的行政长官，自中原战乱以来，多年称王，至今未能平服。前一段又听说赵佗想称皇帝，与刘邦抗衡。高祖心感不安，便派陆贾带着南越王的金印前去招抚。

赵佗听说汉使到来，便衣冠不整，伸开两脚而坐，很不礼貌地接见了陆贾。陆贾见此，便正气凛然地说：“足下是中国人，亲戚、胞弟和祖坟都在北方，而足下忘记了中国人的礼节，竟然弃冠带而见使者。再者，足下想凭借南越这块弹丸之地与汉朝抗衡，真是自不量力，眼看就要大祸临头了。昔日秦失其政，豪杰并起，唯有汉王先入关中，占据咸阳。项羽自立为西楚霸王，诸侯无不

依附，可算是最强盛的了，然而汉王仅用4年多时间便平定海内而有天下。如今天子听说足下自立为南越王，拥有重兵而不助天下诛灭暴秦，将相们无不想兴兵讨伐你。只是天子不想再苦百姓，才遣臣前来授君之印。足下本该郊外迎接，北面称臣才是，而足下却以区区之越，逞强如此。大汉只要派一员偏将，率兵10万，则平定南越易如反掌。”赵佗听罢，吃惊地站起来谢罪说：“我久居边远地区，忽略了礼节，请先生谅解。”

陆贾的南越之行，一刀一枪未动，只凭三寸不烂之舌，向赵佗陈述利害，晓之以理，使得一个蛮横猖獗的赵佗，佩服得五体投地，倍受感动，自愿称臣，遵奉汉约，并取越中珍宝，价值千金，作为赆仪。这是何等的能耐！看来，武略文治，还是有一定道理的。刘邦想到这里，慢慢抬起头来，略带歉意地说：“爱卿说得极是。请你为朕办一件事好吗？”

“陛下请讲。”

“你可将秦是如何失天下，我是如何得天下的往事分条解释，并用周汤以来治、乱、兴、衰的经验教训加以证明，找出真切的原因，著成一书，使子孙们代代相传，引为借鉴。”

陆贾领命回家后，认真写作，辑成12篇，呈刘邦过目。刘邦看后，篇篇叫妙，并把该书命名为《新语》。从此，刘邦对文治的作用加深了认识，也不像以前那样轻视儒生了。

唐朝诗人章碣写过一首诗：

竹帛烟消帝业虚，关河空锁祖龙居。
坑灰未冷山东乱，刘项原来不读书。

诗的本意是说，秦王朝的灭亡并不是因为焚书坑儒造成的，因为当焚书后的灰烬还没有冷的时候，并不是读书人的项羽与刘邦就在山东造反了，所以秦朝的灭亡在于其它方面的暴政。

秦王朝施行焚书坑儒，意在巩固统治，未曾想加速了自己的

灭亡。不读书的刘邦和项羽固然能举起反抗暴秦的义旗，然而能否重视人才，重用知识分子，则成为楚汉成败的分水岭。实际上，刘邦轻视所谓儒生，也不是一概而论。他并不是对儒生一律排斥，而是反对那些不能经国济世的迂夫子。对于有真才实学、并为他取得天下而立下大功的读书人，他还是相当敬重的。

公元前 202 年，刘邦消灭项羽，建立汉朝，大封功臣。刘邦认为丞相萧何的功劳最大，特封为酂侯（酂为地名，故址在今河南省永城县西南。相传萧何于此造律，又名造律台或酂台。东汉光武帝刘秀也封邓禹为酂侯），食邑 8000 户，名列众将之首。对此，一些功臣很是不服。他们认为，楚汉相争天下近 5 年，萧何安居关中，并没有什么特殊的功劳，为什么反将其封为酂侯，食邑最多？于是，他们联合起来，一起来到刘邦面前询问道："我们都是身穿铠甲，手执兵器，在战场上拼搏奋杀，不顾生死。大小战斗，多的经历百余次，少的也有几十次。而萧何呢，只凭舞文弄墨，安坐议论，并没有参加过什么战斗。但陛下这次封赏，却以他独隆，地位在我们之上，这是为什么呢？臣等不解，还请陛下明示。"

刘邦在这个问题上，保持着清醒的头脑。他并不正面回答，只是微微一笑问道："众卿可知道打猎的故事吗？猎人和猎狗在行猎中各起什么作用，你们知道吗？"众将一起回答说知道。刘邦说道："在行猎中，追杀野兽靠的是猎狗的功劳；然而发现野兽的行踪足迹，进而指挥猎狗行动，则是猎人的功劳。大家试想，如果没有猎人的发现，猎狗不是空追吗？"大家点头称是。

刘邦接着说道："诸卿攻城克敌，拼命冲杀，其功劳只不过像猎狗一样，只能抓住和杀死几只野兽罢了；而萧何呢，却能及时发现敌人的踪迹，判定敌人的行动，设计挥军，其功劳不正像猎人一样吗？况且，在我招兵起事之初，萧何举旗相随，将他们萧家的数 10 人都带来了。对这一点，哪位将军又能办得到呢？我之

所以重封萧何，其原因就在于此，还望诸将勿疑。”

大家听后，便不敢再言。后来，在排列所封诸将名次的时候，又有一些人来到刘邦面前说：“平阳侯曹参，驰骋万里，转战南北，全身受伤70余处，攻取的国家有2个，县城122座，擒获国王2人，相国3人，将军6人，其他公卿侯爵无数，攻城略地更不用说。因此，平阳侯的功劳最大，应尊其首位。”

刘邦前日论功时的倾向性已经很明显，想不到现在排名次时又有人发难，心里很不高兴，于是眉宇微蹙，正在考虑如何答复。关内侯鄂千秋看出了刘邦的心思，于是出班奏道：“平阳侯虽能攻城略地，只不过是一时的功劳。试想主公与楚相争，先后历经5年，经常兵源不足。每当形势紧张、战局不利的时候，将士多有逃亡，每次都是萧相国主动从关中及时补充兵源，才使汉军几次转危为安；汉军与楚军在荥阳打了好几年的拉锯战，军中粮食匮乏，供养不足，也都是萧相国从关中及时运粮解困；主公虽然几次失去山东的根据地，但关中却一直固若金汤，萧相国随时恭敬地迎接主公。这些才是盖世功绩啊！我以为，主公江山，少一百曹参，可能无妨；失一萧何，则汉业无成。理应萧何第一，曹参次之。”

鄂千秋的一席话，说得刘邦称心如意，顿时眉开眼笑地对左右说：“鄂卿之论，很是公平。”随后，即命萧何列第一位，并赐其可剑履上殿，入朝不趋。从此，人们便常常用“功人、功狗”比喻谋臣、武将，而用“发踪指示”比喻幕后操纵指挥。

刘邦能取得天下，固然是由于广大将士在战场上奋勇拚杀而来的，但是，将士们虽然有功，但这就像是猎人的猎狗一样，按照猎人所指的方向去追击猎物。这就是刘邦的独特思维方式与人才观。唐朝史评家司马贞在《史记索隐》中曾这样评价萧何：

> 萧何为吏，文而无害。及佐兴王，举宗从沛。
> 关中既守，转输是赖。汉军屡疲，秦兵必会。
> 约法可久，收图可大。指兽发踪，其功实最。

政称划一，居乃非泰。继绝宠勤，式旌砺带。

汉初三杰之一的张良，是刘邦麾下的又一位智能之士。他是一位典型的文弱书生，自从公元前208年投靠刘邦后，由于身体素来多病，从来没有率领兵马为刘邦独挡一面，而是时时跟随刘邦左右，多次为其策划奇谋妙计，因此有“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的美誉。

公元前204年12月，项羽的楚军将刘邦围困在荥阳，而且屡屡侵夺汉军的粮食和援军通道。汉军粮草匮乏，渐渐难撑危局。刘邦大为焦虑，与郦食其合计削弱楚军的办法。郦食其提议：“昔日商汤伐夏桀，封其后于杞（今河北省杞县）；武王伐纣，封其后于宋（今河南省商丘南）。秦王失德弃义，侵伐诸侯，灭其社稷，使之无立锥之地。陛下诚能复立六国之后，六国君臣、百姓必皆感戴陛下之德，莫不向风慕义，愿为臣妾。德义已行，陛下便能南向称霸，楚人只得敛衽而朝。”刘邦一听，连连拍手叫好，速命刻制印玺，使郦食其巡行各地行封。

正在这时，张良外出归来，拜见刘邦。刘邦一边吃饭，一边把实行分封的主意说与张良，并问此计得失如何，张良惊问：“谁为陛下画此计？照此做法，陛下的大事就要坏了。”

刘邦闻听此言，不觉失色，忙问其中缘故。张良伸手拿来一只箸（即筷子）比比划划地讲出一番道理，这就是历史上闻名的张良“借箸划策”的故事：

昔者汤伐桀而封其后于杞者，度能制桀之死命也。今陛下能制项籍之死命乎？其不可一也。武王伐纣封其后于宋者，度能得纣之头也。今陛下能得项籍之头乎？其不可二也。武王入殷，表商容之闾，释箕子之拘，封比干之墓。今陛下能封圣人之墓，表贤者之闾，式智者之门乎？其不可三也。武王发钜桥之粟，散鹿台之钱，以赐贫穷。今陛下能散府库以

赐贫穷乎？其不可四也。殷事已毕，偃革为轩，倒置干戈，覆以虎皮，以示天下不复用兵。今陛下能偃武行文，不复用兵乎？其不可五也。休马华山之阳，示以无所为。今陛下能休马无所用乎？其不可六也。放牛桃林之阴，以示不复输积。今陛下能放牛不复输积乎？其不可七也。且天下游士离其亲戚，弃坟墓，去故旧，从陛下游者，徒欲日夜望咫尺之地。今复六国，立韩、魏、燕、赵、齐、楚之后，天下游士各归事其主，从其亲戚，返其故旧坟墓，陛下与谁取天下乎？其不可八也。且夫楚唯无强，六国立者复桡而从之，陛下焉得而臣之？诚用客之谋，陛下事去矣。

张良"之乎者也"地说了半天，主要是说明郦食其为刘邦出了一个"馊主意"。张良认识到古今时移势异，反对照搬"古圣先贤"的旧章法。第一，他认为汤、武分封夏、商后人，是在大局稳定之后，已能左右天下形势；现在是楚汉相争，胜负未决。第二，昔日武王表彰先朝忠良，意在奖掖与鞭策本朝臣民；现今汉王尚需招降纳叛，瓦解楚军将士，来不及做这种锦上添花的事情。第三，昔日武王散钱、发粟，是用敌国积储医治自身疮痍；现今汉王自己军需无着，无暇救济他人。第四，昔日武王刀枪入库，偃旗息鼓，马放南山，牛息桃林，因为天下已转入升平年代；现今却正是激战之际，绝不可偃武修文。尤其重要的是，张良主张把封土赐爵用作战争环境里奖赏军功的重要手段，用以激励天下士民追随汉王征战，以此作为维系将士之心的一条重要锁链。此外，张良也一定看到了往日公子王孙的腐朽没落，因此他认为分封六国只能分散抗击项羽的力量，最终将被楚军各个击破；即使有强者复出，亦必拥兵独立，岂可臣属于刘邦。

张良一番宏论，将天下大势尽收眼底，真是精妙至极。刘邦听了，茅塞顿开，以至"辍食吐哺"，当场将含在嘴里的食物吐出来，大骂郦食其："竖儒几败乃公事！"你这个臭儒生差点坏了老

子的大事。然后下令，迅速销毁已刻铸完毕的印玺。

张良此番论述，不仅表明他对当时天下大势有着透彻的了解，是他本人思想认识上的升华与飞跃，更为重要的是，它在中国古代政治思想发展史上占有重要的一页。张良的论述虽然不长，而且还是在未经准备，临时在刘邦吃饭的时候，随手拿起一只筷子，当场比比划划说出来的，但它体现了历史唯物主义的思想方法论，不是立足于古代的经验与史实，而是将其融会贯通，与当时的现实情况紧密结合，因而具有很强的说服力。笔者以为，张良的这番论对，不亚于400年后诸葛亮对刘备所作的《隆中对》。诸葛亮是经过精心准备的，而张良只是临场发挥，表明张良不愧是一位“帝者师”。

清人魏源说过：“为国家厘细务百，不若定大计一；为国家得能吏百，不若得硕辅一。”像萧何、张良、陆贾、诸葛亮等人，确实是“万夫之望”，是为国家定大计的硕辅之才。凡是想成就大业者，必须将他们引为上宾，否则的话，这些人必为他人所用，到头来自己一事无成。项羽就是一个典型的例子。原来陈平、韩信等人都是他的手下，但不受重用；后来仅剩一个范增，也受到他的猜忌而含恨死去。项羽最后落得个孤家寡人、自刎乌江的下场，也是必然的。

刘邦能重用萧何、张良等人，表明他是一位开明之主。实际上，天下能人智士多得不可胜数，有的人机遇好，遇到了明主，遂得以一展抱负；有的人怀才不遇，也只好老死山野。即使那些功成名就的成功者，得以善终的也不多，张良是极少数中的一个典型例子。

自从刘邦入都关中，天下初定，张良便托辞多病，闭门不出，屏居修练道家养身之术。公元前201年正月，刘邦剖符行封，因张良一直随从画赞军机，特从优厚，让他自择齐地三万户。张良只选了一万户左右的留县，受封为“留侯”。他对此是这样看待的：

"今以三寸舌为帝者师，封万户，位列侯，此布衣之极，于良足矣。愿弃人间事，欲从赤松子（传说中的仙人）游。"

老子说："功遂身退，天之道。"张良深谙此道，因此他假托神道，以此为借口而逐渐退出政坛，可谓用心良苦。对此，北宋政治家司马光评论说：

> 夫生之有死，譬犹夜旦之必然，自古及今，固未有超然而独存者也。以子房之明辨达理，足以知神仙之为虚诡矣；然其欲从赤松子游者，其智可知也。夫功名之际，人臣之所难处。如高帝所称者，三杰而已，淮阴被诛，萧何系狱，非以履盛满而不止耶！故子房托于神仙，遗弃人间，等功名于外物，置荣利而不顾。所谓"明哲保身"者，子房有焉！

司马光点破了张良的寓意：他看到帝业建成后君臣之间的"难处"，欲以"虚诡"逃脱残酷的社会现实，欲以退让来避免重复历史的悲剧。事态的发展也确实如此，随着刘邦皇位的渐次稳固，张良逐步从"帝者师"退居"帝者宾"的地位，遵循着可有可无、时进时止的处事准则，最后得以善终。张良其功之大，其智之广，其德之高，确非常人可比。

50年代后期，毛泽东的秘书田家英由于对"大跃进"的一些做法与毛泽东的观点不太一致，他也感觉到自己逐渐不受毛泽东的信任了，于是想离开毛泽东的身边，到基层去当一位县委书记，好有机会为老百姓实实在在地做一点事情。他曾经对好友说过，自己在离开中南海之前，想给毛泽东提三条建议，其中一条是"隐身免遭千载骂，成书还待十年闲"，意思是说，建议毛泽东趁现在头脑清醒的时候退居二线，专心致志做一些理论研究工作，免得犯错误，成为千载笑柄。遗憾的是，田家英这话没有说出口，也没有离开中南海；毛泽东也没有真正退居二线，结果引发了后来的"文化大革命"，这是毛泽东最严重的错误。田家英这样一位智

能之士，在“文革”中也未能幸免于难，含冤自杀了。

由此说来，能够具备“上宾”的才能也许不算是最难的，而作为“上宾”能够得以善终，这大概是最难的。对于领导者来说，能将贤人智士引为“上宾”，还不算太难，最难的是能否善始善终地对待他们。在这一点上，诸葛亮算是幸运的，自从出将入相以来，一直位高权重，自己平生所学得以尽情施展。当然，诸葛亮的幸运还有一个客观的条件，那就是刘备在世时，并没有完成统一天下、兴复汉室的事业，因此，诸葛亮对刘氏父子还有用。一旦这种利用与被利用的关系发生了变化，他们之间的关系就存在着向相反的方向转化的可能性。从诸葛亮自身来说，他不是不知道历史上功臣被诛的史实，因此，当他离开隆中时，嘱咐弟弟诸葛均看好田舍，待他辅佐刘皇叔成就大业后，还要回来躬耕陇亩。这说明，在诸葛亮最初的设想中，并没有一定要“鞠躬尽瘁，死而后已”，只是后来客观环境发生了变化，大业未成，他不能中途退却，只有对刘禅“尽忠贞之节，继之以死”了。

事实上，从诸葛亮与刘禅的个性与经历来说，两人也不可能成为“黄金搭档”。诸葛亮生前与刘禅的关系早已超出了“帝者师”的范围，而是古今少有的“帝者父”，在封建社会中，这种关系其实是很不正常的，也是很危险的，并不能长久维持。齐桓公称管仲为“仲父”，项羽称范增为“亚父”，刘禅称诸葛亮为“相父”，结果又怎么样呢？管仲死后，齐桓公忘记了他的遗言，重用牙易、竖刁和开方 3 个奸臣，最后饿死在寿宫；项羽还没有成就统一大业，就对范增失去了信任，老头儿在从前线返回彭城的途中，因发背疮而死在路上。与这两个例子相比，诸葛亮的结局是否有可能好一点呢？因为历史不能假设，所以后人不好妄加评论，但根据已有的一些史实来看，刘禅与诸葛亮的关系只能说在面子上过得去，仅此而已。

诸葛亮当政期间，正值刘禅青春韶华之年，按照常理，诸葛

亮有责任使刘禅尽快由一位“见习”皇帝转为“在职”皇帝。但是，由于“政事无巨细，咸决于亮”，刘禅自己也表态：“政由葛氏，祭则寡人。”也就是说，刘禅除了给刘备上上坟外，无事可做，只有整天吃喝玩乐，因此也就无法锻炼出治理国事的本领。后人常用“乐不思蜀”这个成语来讽刺这位扶不起来的“刘阿斗”，并将这个称谓视作“庸主”的代名词。那么，刘禅果真就那么昏庸无知吗？未必。诸葛亮这位“相父”在世时，他除了“昏庸”之外无所事事；当“相父”去世后，他对诸葛亮的不满情绪就明显地流露出来了，主要表现在三个方面。

其一，坚决拒绝给诸葛亮立庙，这是他对诸葛亮不满情绪的公开表露。

史称诸葛亮“初亡，所在各求为立庙”，但刘禅以诸葛亮并非皇族，立庙与礼法不合，于是“朝议以礼秩不听”，拒绝了。有人又提出“立庙于成都”，但“后主不从”，仍然加以拒绝。我们对此不禁要问，既然刘禅口口声声称诸葛亮为“相父”，那么“儿子”为“父亲”立庙，有何不当呢？说诸葛亮并非皇族，只是一个借口而已，实质上是刘禅对诸葛亮有意见，不想给他这个“待遇”。好在普通百姓一直记着这位“贤相”的恩德，在他死后，西南地区各族人民都很怀念他，“百姓巷祭，戎夷野祀”。蜀中人民对他的思念之情数 10 年不曾稍减，就好像西周人思念召公（西周成王时，召公治理西方，很有政绩，曾止于甘棠树下。召公死后，人民思其德政，爱甘棠树而不肯伐，并作《甘棠》诗歌咏之）一样。这种情况一直持续到公元 263 年，也就是在诸葛亮死后 29 年、蜀汉灭亡的那一年，步兵校尉习隆、中书郎向充等人实在看不下去了，于是联合几个人一起给刘禅上书，请求给诸葛亮立庙：

臣闻周人怀召伯之德，甘棠为之不伐；越王思范蠡之功，铸金以存其像。自汉兴以来，小善小德而图形立庙者多矣。况亮德范遐迩，勋盖季世（蜀汉人士以正统自居，认为蜀汉是

> 继西汉、东汉后的第三代汉王朝，所以称为“季世”)，王室之不坏，实斯人是赖。而蒸尝止于私门，庙像阙而莫立，使百姓巷祭，戎夷野祀，非所以存德念功，述追在昔者也。今若尽顺民心，则渎而无典，建之京师，又逼宗庙，此圣怀所以惟疑也。臣愚以为宜因近其墓，立之于沔阳，使所亲属以时赐祭，凡其臣故吏欲奉祠者，皆限至庙。断其私祀，以崇正礼。

这段奏章的意思是说，周朝的百姓缅怀召公的德政，爱甘棠树而不肯砍伐；越王勾践追思范蠡的功绩，铸其头像而作为纪念。自汉代以来，有小善小德的人，被绘上图形、建立庙宇来纪念的很多，何况诸葛丞相的品德在四海之内堪称楷模，功勋在蜀汉朝廷举世无双，汉朝能够得以存在、实在是得力于丞相。然而现在祭祀他的活动，只见于普通老百姓和其他民族之中，这不是纪念先贤功业与德行的办法。如果顺应民心，在成都为丞相建立庙宇，又与古礼不合，恐引起别人的疑虑，因此最好在沔阳的丞相墓旁建立庙宇，使其亲属按时去祭奠。凡是他的部属和平民百姓，都可以自愿到那里去祭奠，这才是正当的礼仪。

习隆等人在上书中也未敢轻易提出在成都为诸葛亮立庙，而是建议就近在沔阳（今陕西省勉县）诸葛亮墓旁立一庙。在这种情况下，刘禅不好再次拒绝了，于是准奏，下令在靠近诸葛亮墓的地方修建庙宇，这便是最早的武侯庙。这个庙立得很勉强，不是出于刘禅的本意，而是在百姓与群臣的压力下不得已才这禅做的，令人心里感到别扭。

其二，诸葛亮去世后，刘禅废除了丞相制。这是对诸葛亮生前所确定的组织与人事制度的直接否定。

汉代一直实行丞相制，刘备建立了蜀汉政权后，就封诸葛亮为丞相。诸葛亮刚刚去世，尸骨未寒，刘禅却不怕与“礼法不合”，将这种制度废除了。说到底，本质的原因就是刘禅害怕再出

现诸葛亮生前那种权力过大的局面，于是将历史上沿革几百年的丞相职位一分为二，先是以蒋琬为尚书令、大将军，后又以费祎为尚书令、大将军，蒋琬为大司马。蒋琬以管政务为主，兼管军事；费祎以管军事为主，兼管政务。这二人的权力相互交叉，相互牵制，刘禅就不至陷入大权旁落的尴尬境地。蒋琬死后，刘禅“乃自摄国事”，总揽一切，直接掌管蜀汉政权达 19 年之久。

诸葛亮在北伐前夕，对已年满 22 岁的刘禅极不放心，“虑后主富于春秋，朱紫难别”。但是，就冲着刘禅废除丞相制，对蒋琬和费祎这两个诸葛亮生前亲自选定的接班人分而制之的举动，后人能说刘禅是一个智商低到“朱紫难别”的“笨蛋”吗？其实他聪明得很，在某种程度上近乎于“大智若愚”。

其三，诸葛亮死后，刘禅对劳民伤财的北伐军事行动有所制约。这是对诸葛亮生前所确定的战略方针的重大修改。

公元 238 年（魏景初二年），司马懿率大军征辽东公孙渊，这对蜀国的北伐来说，是一个比较好的时机，如果诸葛亮在世时，肯定不会放过这个千载难逢的好机会。但是，刘禅唯恐蒋琬又重蹈诸葛亮的复辙，劳师远征，无功而返，于是专门下诏告诫蒋琬不要轻举妄动，“须吴举动，东西掎角，以乘其衅。”后来，姜维数度北伐，费祎总是加以制约，将他用于北伐的兵力限制在 1 万人之内，这很难说不是刘禅的主张。如果刘禅是“铁杆儿”的主战派，那么，姜维在得不到费祎的支持时，完全可以直接上书刘禅，以求得他的支持，但这种情况并没有出现。由此可以推测，刘禅对诸葛亮的北伐方针是有保留的，只是碍于情面，在他生前不好、也无力表示反对。当然，刘禅在志向上与其父刘备不可同日而语，这也是他不愿意大举北伐的重要原因。但他也清醒地认识到当时敌强我弱的现实情况，因而对北伐的战略方针采取了现实主义的态度。诸葛亮死后的第 29 年，蜀汉才灭亡，这不能说刘禅一点贡献也没有。

不论如何，诸葛亮在总体上与刘氏父子的关系处理得是比较好的。他与刘备基本上是“帝者师”或者是“帝者宾”的关系，与刘禅是“帝者父”的关系，而且为了刘氏政权的巩固而奉献了毕生的精力。其实，他更愿意像张良那样，功成身退，作一个山野隐士，得以安度晚年。

历史的时钟转动到今天，现实社会中人也不可避免地受到不同程度的影响。我们常说，当今时代的竞争，说到底是人才的竞争。这话一点也不错，而且即使在古代，也是人才的竞争。例如，刘邦得到“三杰”，成就了帝业；刘备得到了“卧龙”，得以三分天下。这就是明证。问题的实质在于，我们应该以什么样的人才观来看待现实社会中的人才。平常说起来不外乎“人尽其才”，但在实际操作过程中，往往不能做到这一点，甚至有意无意地对人才加以严重浪费。

在我们今天的现实生活中，如果说“大才小用、小才大用，良莠不分、鱼目混杂”的现象比比皆是的话，可能也不过分。当然，我们应当承认，社会的主流是好的，否则的话，这个社会不就早已崩溃了吗？因此，说主流是好的绝不会错。问题是，正是那些不好的现象，对事业造成的危害才极其严重，我们不能因其是支流，就对其听之任之。这就好像人们平常感觉不到空气的存在，但一旦某一个地方哪怕是在极短的时间内没有空气存在了，人们马上就会觉得呼吸困难；再比如一日三餐似乎天经地义，但如果某一日不吃饭，就会觉得饿得慌。因此，笔者下面所提到的现象，都是指那些极少数。

有的单位领导整天把“尊重知识、尊重人才”挂在嘴边上，但就是找不到哪个是人才、谁人有知识，或者虽然承认某人是一个人才，能力强，点子多，但总是能找出这个人不能加以重用的种种理由。这倒不是说这些领导鸡蛋里挑骨头，故意找别人的短处，而是确实任何人都有错误，只不过有的明显一点，有的隐讳一点；

有的严重一点，有的轻微一点。就如前面提到的萧何、张良、诸葛亮等古代的贤人们，他们就是完美无缺的？就连那位被中国人当作“智慧的化身”的诸葛亮，他在当政期间也犯过不少错误，否则不就“三分天下归一统”了吗？事情的本质在于，究竟什么是主流，什么是支流？是努力发挥他的长处，还是专门放大他的短处？这不仅是一个评判标准问题，更是一个思想观念问题。此所谓“萝卜白菜，各有所爱”。刘邦看上了张良的足智多谋，所以用不着他去战场上冲锋陷阵；反之，在那种战争环境中，张良这个手无缚鸡之力的文弱书生真是一无可用。因此，不管谁用张良，只能引为“上宾”，连“中宾”都不行，更不要说是“下宾”了，因为他只具备“上宾”之才。张良也真是的，干嘛不把自己修练成“德才兼备、文武双全”的“全才”呢？

有些领导之所以感叹“人才难觅”，是因为他并不真正懂得什么是人才。诸葛亮“傲”得很，要不然，为什么要让刘备跑三躺才得以见一面呢？在现实生活中，许多有真才实学的人，大都是有独特个性的。因为他们有知识、有能力，所以能够独立思考，不盲从、不迷信，其表现形式就是敢于“犯上”或者“与众不同”，因而不被领导所待见，自然也就不得其位了。如果这个领导换一个角度思考一下，这个人为什么非要顶我呢？原来他是对事不对人，他并不是故意与我过不去，而是对这件事就是这样一种看法，由于他很自信，所以轻易不会附和别人的意见。事实上就是这样，大家都不傻，为什么要故意与别人过不去？个性使然，思想观念使然。刘备当初只封蒋琬一个小小的“县长”，蒋琬就闹情绪，整天吃喝，不理政事，刘备认为蒋琬不称职，于是就要将他绳之以法，以儆效尤。诸葛亮却不这么认为，他说蒋琬是“社稷之器，非百里之才”，他的表现是“为政以安民为本，不以修饰为先”，这是大才，劝刘备“重加察之”。请看，针对蒋琬的“现实表现”，刘备认为该杀，而诸葛亮却认为该进一步重用，他们二人的看法竟

然有天壤之别！实践证明，诸葛亮的看法是正确的。现实生活中类似于蒋琬的人还有很多，类似于刘备的人也不少，但像诸葛亮这样的人就不是太多了。

说来说去，衡量一个单位有没有人才，主要看这个单位的领导是不是人才；一个单位的人才好不好使用，主要看领导会不会使用；人才的使用是否恰当，主要看领导会不会鉴别人才。一个单位的领导如果总是抱怨自己身边缺乏人才，那实际上就是承认他自己不是人才，此所谓“有眼不识泰山”；如果他总是责备别人不听使唤，那就是说自己不是当领导的那块料，此所谓不善于“弹钢琴”。除此之外，还能说明什么呢？假如他所在单位真的就是缺乏人才（事实上，这种情况也是很多的），只要他是一个爱惜人才的领导，就不愁吸引不来人才。只要有“梧桐树”，还怕引不来“金凤凰”？这棵“梧桐树”就是领导者礼贤下士的品德和知人善任的本领。

笔者在《胜败》篇中引用了江苏省江阴市华西村党支部书记吴仁宝的一句名言：“小才大用，基本有用；大才小用，一般无用。”这个话的真实含义在于后面的“大才小用，一般无用”，因为“大材小用”是把“三宾”正好弄颠倒了，那就真的无用了。“小才大用，基本有用”一语，是说明吴仁宝对人才的爱惜。事实上，许多事情办得不好，就是把“小才”放在了“大位”上。

那么，如果有人要问：“究竟如何区分‘三宾’呢？”古人已经为我们提供了答案：“器必试而后知其利钝，马必驾而后知其驽良。”

三一、后应

战争也好，商业竞争也好，政治纷争也好，无论是什么领域，或者以什么方式解决争端，总有一个孰优孰劣、孰高孰低的问题。政治家、军事家或者企业家，都应当严肃地回答这个问题。诸葛亮所倡导的“用兵之智”是处理一切争端的最佳方式，《伊索寓言》中有一则关于“阳光政策”的故事，就是说明这个道理的。

〖原文〗

若乃图难于易，为大于细，先动后用，刑于无刑，此用兵之智也。师徒已列，戎马交驰，强弩才临，短兵又接，乘威布信，敌人告急，此用兵之能也。身冲矢石，争胜一时，成败未分，我伤彼死，此用兵之下也。

〖译文〗

以简单的办法解决复杂的问题，从微观的动向看到宏观的趋势；采取以道德感化为主、军事打击为辅的方针，进而达到兵不血刃、不战而胜的效果，这是高明的用兵之道。军队已列好阵势，人马正往复冲杀；刚躲过远处射出的箭矢，又接战附近扑来的敌兵；我军声势浩大、乘胜追击，敌人狼狈逃窜、溃不成军，这是平常的用兵之道。冒着枪林弹雨冲向敌阵，企图肉搏拚杀一决雌雄；胜败尚不明朗，双方伤亡惨重，这是拙劣的用兵之道。

〖解读〗

“后应”一词比较费解，从本篇的内容来看，似应理解为“有所准备”或者“后发制人”，其本质含义还是要求将领提高自身素质，进而提高整个部队的战斗力，这是决定战争胜败的内在原因。俗语“打铁还需自身硬”，说的也是这个道理。

诸葛亮在本篇中阐述了三种用兵之道，第一种是努力增强将

领的谋略素养，以德感人，不战而胜；第二种是在优势的情况下奋勇拚杀，靠实力取胜；第三种是不讲谋略，一味死拚滥打，企图靠侥幸取胜。三种用兵之道孰优孰劣，一眼便知。

《伊索寓言》中有这样一则故事：风与太阳打赌，看谁能把一名路人的大衣脱掉。于是，风猛烈地刮，试图刮下路人身上的大衣，结果路人把大衣越裹越紧。而太阳则以温暖的阳光晒得路人大汗淋漓，不得不自动地脱下大衣。

从这则寓言中，我们就可以看出这种“阳光政策”的巨大威力，同时也可悟出诸葛亮所主张的“先动后用，刑于无刑”是多么高明的谋略思想。《孙子兵法》中说：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”德国著名的军事思想家克劳塞维茨也说：“使敌人完全屈服一事，并不是在任何情况下都不可或缺。”许多军事家都主张不战而屈人之兵，因为这才是真正的“用兵之智”。

由战争推及商业竞争，其中蕴含着同样深刻的哲理。实际上，在现代商战中，往往并不是把对手彻底打垮就是最好的结果。如果存在适度的竞争，对人对己，都不是一件坏事；而恰恰相反，竞争对手正好是自己的一面镜子，有些时候往往可以起到警示的作用，将别人作为参照物，以此发现自己的不足，从而在实践中加以改正，这样才能使自己永远保持旺盛的活力，在商战中可以处于主动地位。这可算作是高明的经营之道。如果自己的企业确有实力，那么当然可以倾全力对比自己弱小的公司进行“全歼”，或将其“吞并”，或使其“破产”，这是平常的经营之道。如果明知自己与竞争对手实力相当，势均力敌，甚至有些时候还不如人家，却偏要好胜逞强，非要争个你死我活，最终只能是两败俱伤，或者极有可能自己首先一败涂地，最后把老本赔光，这可算作是拙劣的经营之道。

在世界计算机行业中，比尔·盖茨算得上是一位大名鼎鼎的人物，他的成功令世界许多人叹为观止。殊不知盖茨能取得今天

的骄人成就，除了他本人的勤奋与机遇之外，他那种高明的经营之道，也是取得成功的重要因素。他与计算机行业的另一个巨子——美国苹果电脑公司的竞争中，完全表现了企业竞争中的“用兵之智”。

苹果电脑公司在世界计算机行业中，具有举足轻重的作用，曾几何时，它大有垄断计算机行业的势头。但是，天不遂人愿，在日趋激烈的市场竞争中，苹果电脑公司受到了强大的挑战，加上自身存在的一些弱点，经营不善，一度濒临破产的边缘。微软公司是计算机行业中的后起之秀，公司董事长比尔·盖茨也算是一位年轻的企业家。在一般人的眼中，苹果公司面临如此严峻的局面，微软正好趁机将其彻底打垮。但是，比尔·盖茨却有自己独特的想法。当苹果公司陷入困境时，他不但没有落井下石，反而出手相救，将这个强大的竞争对手从困境中拖出来。1997年，微软公司斥资数百万美元，“秘密”协助小型软件公司编写能用于因特网（Internet）上的苹果公司的软件。外界人士以至微软的职员都认为，微软这次帮助苹果的其中一个动机其实是害怕苹果一旦倒下，微软就会面对垄断市场的指控。微软支持苹果是要确保苹果可维持8—11%的市场占有率，因为苹果现时的全球占有率只有5.7%。专家指出，苹果现在已不再对微软构成任何威胁。事实上，苹果的存在反而变得重要，因为微软可借着协助苹果，以回避垄断市场的指控。

前几年，IBM公司在与苹果公司争夺个人电脑市场时，也是采取了这种“有限度”的竞争，不以彻底打垮对手为目的。在广阔的市场空间，它只找到自己的那一块，然后，与对手一起在商场中驰骋，最后双方都得益不少。比尔·盖茨显然已经洞察了这种竞争方式的奥妙之处，在如何对待苹果公司的问题上，采取了与IBM同出一辙的方略，结果使双方皆大欢喜。

1998年8月上旬，在纽约Mac—World展览会上，作为世界

计算机业两大巨子的苹果电脑公司和微软公司，用成功的新产品共同搭建起他们结盟一周年的“生日蛋糕”。一年前，苹果电脑公司临时首席执行官史蒂夫·乔布斯和微软董事长比尔·盖茨在波士顿Mac－World展览会上，共同宣布结成战略性合作关系，现在两公司的结盟已经产生了丰硕的成果。有关人士表示，所有这些成功，无一不说明了双方你中有我、我中有你的结盟成功以及Mac平台所具有的旺盛生命力，而后者也正是苹果公司没有全军覆没的根本原因，否则，微软公司未必愿意与它结盟。苹果公司这种败中取胜的结果也是“先动后用，刑于无刑”的一种具体体现吧。

苹果公司宣布，在截止到1998年6月26日的1998年第三财季中，苹果电脑公司赢得了10亿美元的利润，其上市股票每股收益0.65美元，国外销售额占该季度总营业额的43%。相对于1998年3月提供的第二财季赢利5500万美元、每股收益0.38美元的报告来说，第三财季的增长幅度更为令人振奋。

在两大计算机巨子的合作中，苹果公司无疑是受益者，而微软公司更是名利双收。1998年3月2日出版的美国《财富》杂志，评选出“最受推崇的十大公司”，微软公司名列第二位。此次评选活动向12600人发出选票，由于拿到选票的大都是最了解美国商界情况的人士，所以他们选出的必定是真正一流的公司。在财富方面，比尔·盖茨的个人财富达到500多亿美元，成为世界首富。

1998年，比尔·盖茨年方42岁，正处于精力旺盛、大展鸿图的时候，但他于7月份做出了一个令世人咋舌的决定：把微软公司的日常运作交给他的密友鲍尔曼，自己则专注于领导未来新软件的研究开发。换句话说，盖茨宣布自己“退居二线”。

如果我们静下心来细想，就会觉得盖茨的这一决策不仅仅体现了他的这种激流勇退的高尚道德情操，更重要的是表现了他那深邃的战略眼光。他的这种经营指导思想，完全符合诸葛亮所倡

导的“图难于易，为大于细”的用兵之智。

70年代初，美国施乐公司在加州开设了Palo Alto研究中心，简称PARC。施乐希望把PARC建成一个充满想象力和创造力，在研究内容上不受限制的研究机构。这种开放的态度，吸引了许多有才华的年轻人，作出了一系列计算机发展史上具有开创性的成果。可惜的是，当时施乐并不指望PARC赚钱，也不努力促使上述创造性成果转化成能够大量推广的商品，结果导致人才大量流失。

由于施乐公司不注意成果转化，PARC无法形成良性循环，现在已远不如70年代那样辉煌。微软则是另外一种风格，它主张“把软件人员的创造才华聚集到客户最愿意掏钱包的功能上”，也就是十分注重技术与市场的结合，把抢占市场作为首要任务。尽管美国计算机界常常批评微软没有“发明”什么新东西，但微软总是能够后来居上，其原因就在于：一是充分利用了已有的市场优势；二是依靠很好的反馈网络使产品十分贴近用户；三是完善的研究开发管理体制，使小公司的“游击队”很难与微软的“正规军”相抗衡。微软在因特网领域曾经一度滞后，但正因为如此，可能促使微软更加重视未来技术的研究开发，从微软花巨资在英国的大学建研究基地以及比尔·盖茨的“退居二线”可以看出这一趋势。这些举措无一不是说明微软在目前的优势面前没有自我陶醉，而是努力积蓄力量，夯实基础，以迎接未来更大的挑战。用诸葛亮的话来说，这就是“先动后用，刑于无刑”。

德国戴姆勒一奔驰汽车公司董事长埃沙德·路透的办公室极为辉宏华丽，一大幅桔黄色的恐龙图片引人注目地挂在办公室的上方，乍一看，它与室内优雅的现代化气息极不相称。然而，图片底下的文字，却能给人以无穷的启迪：“历史上充满了不会适应变化的庞然大物。”用路透的话说就是：“如果不会适应竞争，无论你看起来多么强大，都会有被消灭的危险。”

路透的话，体现了一种典型的忧患意识。在知识经济时代，企业必须不断变化，以适应技术和市场的发展，这样才能生存。坚持过去形势下的成功做法有时会导致新形势下的失败。与IBM相比，微软过去对未来技术的投入是不够的，这将影响5—10年以后的竞争力。微软创建于1975年，今天它的实力已经十分雄厚，有条件把更多的精力放在新技术的突破上。盖茨致力于新软件研究的行动，就是体现了这一变化。盖茨说："我不会像肯尼特·H·奥尔森（美国DEC公司的创始人）那样贪恋到67岁才被迫离开董事长和总裁的位置，……假如让一个60岁的老者来掌管微软的话，是不可设想的"。

这就是比尔·盖茨的思维，这就是他的远见卓识。换句话说，微软是靠着不断的创新和适应市场需要而发展起来的，如果在未来的岁月里，它仍然想要保持这种领先地位，必须继续进行技术创新，而技术创新首先应该是观念上的创新，于是，适时推出更为年轻的企业领导人，就成为企业保持生机与活力的必然趋势。我们再看一看微软公司新总裁鲍尔曼的勃勃雄心，就会更加体会到这种技术创新的重要性。

史蒂夫·鲍尔曼是在1998年7月21日被任命为微软公司新总裁的。23日，他在美国西雅图对微软公司的财务分析家们说，为了达到"使用户高兴"，而不仅仅局限于使他们满意的目标，微软公司将在相关体系和新计划方面大幅度提高投资水平。他宣布，公司计划增加2亿美元投资，用于技术支持、针对企业的高级信息技术咨询、客户反馈以及其它一些针对客户承诺的项目。我们不难设想，这位新总裁的"三把火"烧完后，微软公司将会出现一番新的景象。

近来，微软公司的股票价值较快上升，这表明美国高新技术产业的发展十分迅速，高科技股票因此受宠。美国股票市场目前的竞争主要是通用电气公司和微软公司之间的竞争，这是美国传

统工业和新兴高科技产业竞争的一个缩影。微软之所以在股市投资者眼中具有如此强大的吸引力，一是因为它成功地控制了全球电脑操作系统的市场；二是因为它的利润水平在美国同等规模的公司中是最高的。

世界另一个计算机巨子——英特尔公司总裁格罗夫写了一本名叫《只有偏执狂才能生存》的书。格罗夫虽然说的是企业家本人，但这也是一个企业应该具备的意识，因为从某种意义上来讲，一个企业的风格就是一个企业领导人的风格，或者说一个企业领导人的风格就是一个企业的风格。格罗夫所提倡的这种“偏执狂”也应成为企业精神，那就是：密切把握时代脉膊，执着追求技术创新。这种精神是企业赖以生存和发展的强大动力，也是一种高明的“用兵之智”。日本索尼公司就是这样做的。

翻阅日本索尼公司的发展史，我们会看到这样一连串的技术创新纪录：

1950年，日本第一台磁带录音机问世；
1955年，日本第一台晶体管收音机问世；
1960年，世界第一台晶体管电视机问世；
1963年，世界第一台小型晶体管录像机问世；
1979年，世界第一台随身听（WALKMAN）问世；
1982年，世界第一台激光唱机问世；
1989年，彩色8毫米摄录放一体机问世；
1992年，可录迷你激光唱机MD系列产品问世；
1995年，与其它公司共同创立DVD技术标准。
……

50多年前，索尼公司成立时曾确定了一个如同美丽梦想的宗旨：致力于为人类开创新的生活方式。这话在当时听起来觉得有点不可思议，但也就是从那一刻起，索尼开始了其不断创新开发

的历程。索尼公司副董事长、索尼（中国）有限公司董事长桥本纲夫认为，正是不断创新使索尼与其它公司不同，创新是索尼的生命之树。

是啊！生命之树要想茁壮成长，必须时时为它浇水培土。当今世界电子业正从模拟技术向数字技术发展，可以说21世纪是数字技术的时代，而利用数字技术不断研制出新的产品将是索尼公司而向新世纪的发展目标。为了保证索尼公司的每一件产品区别于同类的其它产品，开发研究人员从公司成立那天起，就利用最新技术使其产品具有浓重的索尼色彩：

一六七十年代，国际市场流行大型电子产品，索尼公司恰在此时推出了微型晶体宇航电视机、WALKMAN随身听，受到了市场意想不到的欢迎；

一通常家用摄录放一体机采用的是VHS格式，索尼生产的摄录放一体机使用的是自己开发的8MM格式，具有超长摄录时间、高画质、高音质等特点，深受全球消费者喜爱；

一普通彩电使用的是荫罩式显像管，索尼公司生产的彩电和电脑显示器使用的是自己开发的特丽珑显像管，其隙缝栅节距小和分辨率高的特点使得画面更加清晰、鲜明、亮丽；

一索尼生产的无绳电话机由于使用了公司开发的无记忆电池，因其比普通充电电池更加方便实用而使销路大增；

……

近年来，日本电子业界一直处于不景气状况，1998年日本电子新产品的营销额比上年下降了10－15%。但由于索尼公司生产的新产品高新技术含量高，而且不断更新款式、增加功能，公司的营销额反而比去年增长了10%。为了保持产品在世界的领先地位，索尼公司无论从人力、物力和财力上都进行了巨大的投人。索尼公司本部设有“中央研究所”，负责研究开发长期性、基础性的

课题；所属各部门的公司还设有自己的研究开发部门，每年拨出营销额的6.5%作为研究开发费用；从事研究开发工作的技术人员大约占了公司总员工人数的三分之一。目前，公司在开发高功能、高性能、低价格的大规模集成电路、光电磁盘、蓝色半导体激光器、画像压缩、多媒体系统等方面居世界领先地位。所有这些成就的根源，就是技术创新。

目前中国的企业界流行着这样一个口号："争取进入世界500强！"1998年8月上旬出版的美国《财富》杂志根据业务收入总额排出全球500家大企业，中国银行再次入选，名列第173位，系中国1997年业务总收入最多的企业，也是中国唯一入选的金融机构。本次入选的"全球500家大企业"中共有68家金融机构，中国银行按总收入居第25位，按净收入居第22位。这个所谓"500强"对中国的经济发展到底有何具体的意义，笔者在本篇中不想讨论，只是说，中国许多企业家都有这个宏伟目标，海尔集团公司总裁张瑞敏就直言不讳地说："我们的奋斗目标是进入世界'500强'。"那么，为了进入这个"500强"，海尔需要靠什么条件呢？答案只有一个：靠技术创新。

据美国《家电》杂志对1995－1996年世界主要家电公司销售量增长情况调查结果表明，来自中国的海尔集团位居第一，增长速度超过德国、美国等国的著名公司，显示了海尔产品在世界市场的巨大潜质和强大的发展态势。海尔在世界范围销售量增长迅速，表明了海尔技术创新能力增强和海尔在海外销售网络的日趋成熟。目前海尔依靠先难后易出口战略，已在世界49个国家建立11380个营销网络，出口布局合理，产品遍布世界70多个国家和地区，其中欧美占86%，东南亚占16%。1998年1－6月份出口比上年同期增长75%。

美国《家电》杂志此次公布的世界范围家电公司销售量增长情况还表明了这样一种趋势，即在世界经济一体化的国际大舞台

上，世界家电市场的格局正在发生变化，中国家电产品的科技含量、技术创新能力和国际竞争力日趋强劲，使德国、美国等国的著名家电品牌的地位受到挑战。在越来越激烈的国际市场竞争中，海尔集团的迅速崛起已引起了越来越多海外竞争对手的关注。

近年来，国内彩电市场竞争日趋激烈，许多厂家为促销产品，不惜使出浑身解数，采取降价、打折、配送礼品等五花八门的方式，然而结果却收效甚微。相比之下，海尔彩电不仅火爆京城，而且在武汉、济南、徐州等地出现抢购局面。根据国家统计局发布的中国城乡 600 家多级市场家电商情资讯，彩电 10 大畅销品中，海尔彩电继长虹、康佳、TCL 之后，以 8.03%的市场占有率名列第四。这不能不令人探究，是什么魔力能够使海尔彩电仅仅花了 8 个月的时间就走过了同行业十几年的发展之路？

海尔集团公司副总裁杨绵绵在 1998 年 7 月北京举办的“21 世纪全媒体全数字彩电技术展示会”上接受记者采访时说：“海尔彩电不参与相互降价的价格大战，而努力在彩电高新技术上超越对手。”据她介绍，海尔与飞利浦结盟，与德国 METZ 公司合作，共同进行世界最先进的全数字视频音频电子技术的研究及高清晰度电视、数字电视等产品开发，将中国的电子技术、海尔彩电的技术推向了世界技术发展的高峰。同时，以 55%的股份与中国广电总局广科院合资成立“海尔广科数字技术开发有限公司”。有了技术上的支持，最新推出的“AV”战神、“亮丽 400”和“名画 98”HP－2998B 型系列彩电，首次采用数字梳状滤波器实现亮色分离的电路，射频输入端图像水平清晰度达 400 线以上，AV 输入端图像水平清晰度达 500 线。因此，当海尔的最新产品一推向市场，马上受到消费者的青睐。

与索尼公司一样，海尔有一个很鲜明的特点，即根据消费者的潜在需求研制新产品。他们意识到，随着人们生活质量不断提高，对彩电清晰度肯定有更高要求，而目前国内彩电清晰度一般

在320—350线之间。了解到这种情况后，海尔彩电设计制造的“亮丽400”系列、“七彩公主”系列等新一代数字化彩电，采用图像清晰度高的超级画质，提高电路和数字勾边轮廓校正电路，清晰度提高到400线以上，是目前21英寸彩电中清晰度最高的彩电。

杨绵绵说，中国目前彩电行业最大的弱点之一是技术开发能力低而且雷同，而以电脑、电视、电信一体化为标志的数字技术时代正悄悄来临，国内以模拟技术为主的彩电等电子产品正面临着巨大挑战，形势很严峻。但也正因为我国彩电还没有进入数字化时代，说明我们的彩电产品还有着巨大的市场和发展潜力。作为中国家电第一品牌，海尔在争创国际名牌中已具备诸多竞争优势，所确定的进人彩电领域的目标就是向数字化彩电技术高峰冲刺。正是按照这样的战略方针，海尔彩电从上市伊始便没有陷入已如火如荼的价格竞争的怪圈，而是依靠高技术、新产品在彩电市场中不断制作新的市场“蛋糕”，也就是杨绵绵所说的“跳出原来的竞争模式，将竞争引到靠技术、靠产品、靠实力的轨道上来。”海尔这样做的结果，达到了“酒好不怕巷子深”的境界。

海尔能否早日进入“世界500强”，我们可以拭目以待。但就凭海尔这种永无止境的创新精神，我们完全有理由相信，它必定能够取得更大的成就。

“用兵之智”的高明之处，还表现在国际政治关系方面。世界头号强国美国，凭借着自己强大的政治、军事、经济和文化等实力，动不动就对别人进行制裁，表面上看起来气势汹汹，而实际效果如何呢？在第一次世界大战结束后的80年来，美国政府总共采取了115次针对其他国家的取消援助、经济禁运和贸易制裁行动，其中的104次是在第二次世界大战后采取的，61次是冷战结束后的近5年内发起的。被制裁方的名单中既有少数被美国指为搞“恐怖主义”的国家，也有同美国政治体制不相同的国家，还

有很多是美国的邻邦和盟国。据美国官方 1997 年的一份报告透露，被美国列入制裁名单的国家所有人口占世界总人口的比例已经超过了一半。但是，美国的制裁大棒从未灵验过。美国挥动大棒吓唬别人，结果往往是搬起石头砸了自己的脚，不仅外交上受到孤立，经济上也使别国得益、自己受损。美国众多公司经常因此被拒之门外，缩减了发展市场。据美国国际经济研究所估计，1995 年美国因为制裁别国，仅出口就减少了 150—200 亿美元。

处理国家之间的政治与经济等诸方面的关系，与两国交兵具有某种相似之处。无数事实证明，只有通过和平谈判，才能使问题的解决更为有效；如果一味地凭借武力，虽然可能一时解决了问题，但会留下许多后遗症。比如美国动辄对别国进行经济制裁，除了经济上的直接损失外，它的商业信誉遭到破坏，人们普遍认为，由于美国出于“不可预知的政治原因而动辄中断双边贸易”，已经成为一个“不可信赖和不稳定的贸易伙伴”。在外交上，国会的制裁措施在一定程度上威胁到白宫外交和安全政策的整体性和连续性。对不按照美政策行事的贸易伙伴实施惩罚的做法伤害了美国与传统盟友的关系。欧盟就曾因《赫尔姆斯一伯顿法》与美展开激烈斗争，使世界贸易组织面临重创的威胁。另外，制裁行动也为美国妥善处理大国之间的关系设置了障碍。美国国会于 1998 年以压倒多数通过的《伊朗导弹制裁法》，将中国和俄罗斯两国列入制裁对象，这与克林顿总统施行的支持俄罗斯经济改革和中国经济稳定的政策背道而驰。事实必将最终证明，这种做法是“用兵之下”，因而是注定要失败的。

战争也好，商业竞争也好，政治纷争也好，无论是什么领域，或者以什么方式解决争端，总有一个孰优孰劣、孰高孰低的问题。政治家、军事家或者企业家，都应当严肃地回答这个问题。以色列前总理拉宾曾经说过：“我是一名军人，打了一辈子仗，但我明白，靠战争是解决不了以巴冲突的。”正是基于这种认识，拉宾就

任总理之后，开始了与巴勒斯坦的和平谈判，使犹太人和阿拉伯人之间相隔了几个世纪的坚冰出现了解冻的良好迹象。拉宾虽然被刺身亡，但他的名字已经被列入巴以和谈的史册中。巴以和平谈判的道路虽然还很漫长，但世界和平的大潮流是不可逆转的，暂时的黑暗无法阻挡无限光明的前景。总有一天，巴以之间能够通过谈判方式解决争端，这不仅是阿拉伯人民和以色列人民的心声，也是世界所有爱好和平的人民的共同心声。同是“上帝”的子民，没有理由不和平相处。

笔者以为，诸葛亮所倡导的“用兵之智”是处理一切争端的最佳方式；“用兵之能”是不得已才供选择的方式；“用兵之下”则是最为拙劣的方式，要千方百计予以避免。这是“后应”的本质含义。

三二、便 利

在中国传统文化中，关于治国安邦的“便利”就是所谓的“法”、“术”、“势”。“法”是政策，“术”是方法，“势”是领导者对形势的判断，这三者缺一不可。“法、术、势”结合得好，表面看来是一种工作能力，实际上更是立场、观点、方法和思想作风。“便利”的条件很多，关键在于遇到具体问题时是怎么个“便利”法，现代社会中人应该仔细体味个中奥妙。

〖原文〗

夫草木丛集，利以游逸；重塞山林，利以不意；前林无隐，利以潜伏；以少击众，利以日暮；以众击寡，利以清晨；强弩长兵，利以捷次；逾渊隔水，风火暗昧，利以搏前擒后。

〖译文〗

杂草茂盛、灌木丛生的地方，有利于军队转移撤退；关塞重叠、山高林密的地方，有利于军队出其不意；紧傍树林、开阔无遮的地方，有利于军队隐藏埋伏；夕阳西下的时候，有利于军队以少击众；旭日东升的时候，有利于军队以多击寡；使用强弓硬弩等射程较远的武器，有利于抄近袭击敌人；遇到深水相隔及天昏地暗的时候，有利于前后夹击敌人。

〖解读〗

所谓"便利"，是指作战要适应当时当地的情况。本篇是从纯军事战术的角度讲述如何利用地形的，与后面的《地势》与《战道》两篇的内容相近。关于地形的问题，笔者在后两篇中再进行详细论述，在本文中主要讲一讲中国传统文化中关于治国安邦的"便利"，即所谓"法"、"术"、"势"的问题。

西汉政论家贾谊在其著名的《过秦论》中说过一段话：

秦以区区之地，致万乘之权，招八州而朝同列，百有余年矣。然后以六合为家，崤函为宫。一夫作难而七庙堕，身死人手，为天下笑者，何也？仁义不施，而攻守之势异也。

意思是说，秦国以区区雍州之地，却能得到帝王的权势，诏令八州（古时将中国分为九州，其它八州为冀州、兖州、青州、徐州、扬州、荆州、豫州和梁州），使原本同等地位的诸侯来秦朝拜，这种局面一直延续了一百多年。然后秦国灭掉六国，以天下为私产，将崤山、函谷关当作宫室。可是，陈胜起义却使秦王朝宗庙毁坏，国家灭亡（《礼记·王制》中说：天子七庙，三昭三穆，与太祖之庙而七。此处借指国家），秦王子婴也死于项羽之手，为天下人所笑话，这是什么原因呢？这是因为秦王朝不施行仁政，不懂得夺天下和守天下所面临的情况是大不相同的，因面没有采取不同的策略所致。

孔孟的政治思想以“仁政”为主要内容。平生以推行“仁政”为己任的孟子认为：“人皆有不忍人之心。先王有不忍人之心，斯有不忍人之政矣。以不忍人之心，行不忍人之政，治天下可运之掌上。”“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼，天下可运之掌上。”“人亲其亲，长其长，面天下平。”“君仁莫不仁，君义莫不义，君正莫不正，一正君面国定。”因此，他说：“行仁政而王，莫之能御也。”孟子“仁政”思想的理论基础是他的性善主张，认为人性本善，“恻隐之心，人皆有之；羞恶之心，人皆有之；恭敬之心，人皆有之；是非之心，人皆有之。”“仁义礼智，非由外铄我也，我面有之也。”在贾谊看来，施仁政是如此的重要，以致于秦王朝稍一忽略，就使得“攻守之势异也”，结果导致国破身亡。

与儒家并行的学说之一是法家学说，具有代表性的人物与思想是商鞅的“法”、申不害的“术”与慎到的“势”，这三者经过韩非的综合之后，成为法家思想的三大组成部分，同时也成为历代统治者使用的传统工具。

先说“法”。

法家学派最初产生于秦国的“商鞅变法”。秦国是当时战国七雄中政治、经济和文化水平最落后的国家，被其它六国视为“夷狄”，连参加诸侯会盟的资格都没有。公元前356年，21岁的渠梁继位，即秦孝公，他深切感到诸侯对秦国的歧视，并认为是奇耻大辱，于是下决心招揽贤士，变法图强。他继位不久，就颁布一道《求贤令》，征求“有能出奇计强秦者”，不管他是本国的臣子还是国外的客卿，“吾且尊官，与之分土”，一律封给高官，赏给土地。消息传开，吸引了不少有才干的人纷纷跑到秦国，商鞅就是在这个时候从魏国来到秦国的。

商鞅原是卫国破落贵族的后代，姓公孙名鞅，又叫卫鞅；因封地在商，故又叫商鞅。他从小喜好刑名之学，非常尊崇魏文侯时的著名法家李悝的法家学说。由于他在本国不能施展抱负，就在25岁左右时来到魏国，投奔在相国公叔痤的门下，系统研究了法家学说，尤其是李悝的《法经》，总结李悝、吴起的经验，完善了自己的思想。公叔痤很器重他，临死之前把他推荐给魏惠王，请求让他接替自己担任相国。魏惠王觉得公叔痤的建议很荒唐，不予理睬。这时的商鞅感到英雄无用武之地，正好听说秦孝公下令求贤，于是就毅然离开魏国，来到秦国。

商鞅通过秦孝公的宠臣景监见到秦孝公，首先对孝公的变革信心加以试探。他第一次与孝公见面时先讲了一套伏羲、神农的仁义礼治，孝公感到索然无味。第二次见面时，他又向孝公讲述大禹、汤武的先王之道，孝公听到最后竟昏然入睡。商鞅从中看出孝公急于变革的迫切愿望，于是在第三次见面时，就向孝公阐述了要富国强兵，必须变革政治的主张。孝公这次听得津津有味，彼问此答，一连三天三夜，孝公毫无倦意。对这样一个来自魏国的不得志的年轻人，孝公全然不疑，决定委以重任，让商鞅担任左庶长，推行变法。在变法之前，孝公为统一朝臣的思想，在栎

阳宫召集群臣，提出自己打算变法治国的主张，征求群臣的意见。大臣甘龙和杜挚以"法古"、"循礼"为名极力反对秦孝公变法，商鞅针锋相对予以批驳。孝公决心已定，支持商鞅进行变法，并表示今后如有谁反对变法，一定要给予惩处。公元前356年，商鞅根据孝公的指示，拟定了变法令，在全国推行。这就是历史上著名的"商鞅变法"。

从严格意义上来说，商鞅其实并不是"变"法，而是"创法"，也就是从没有制度中创出了一套制度。当时所有七国中都没有一个制度化的结构，商鞅在秦国创造出了第一个制度化的结构及一套法令和一套管理体系。商鞅的变法，是一场以法治代替礼治，以军功代替世袭世禄，以君主集权的封建官僚政治全面代替贵族政治的革命运动。经过大规模的根本变革，秦国由乱而治，百姓男耕女织，自给自足，士兵英勇作战，诸侯畏服。仅十几年的功夫，秦国就由贫穷落后，一跃而成为当时诸侯国中最先进、最富强的国家。这场变法，不仅改变了秦国的命运，而且也改变了中原各国的命运，乃至决定了秦以后两千多年的中国政治发展的基本脉胳。中国漫长而坚挺有力的专制社会，它的序幕实际上是由商鞅拉开的。

秦孝公死后，商鞅遭反对派诬陷，于公元前338年被车裂而死，但"秦法未败也"，继任者并没有因人废法，商鞅所从事的改革事业仍在继续进行，最终使秦国在赢政时完成了统一中国的千秋功业。应该说，中国大一统思想深入人心的这块奠基石，是由商鞅首先安放的。

应当看到，商鞅的变法，虽然给秦国的发展注入了勃勃生机，还是有其局限性的。商鞅所依靠的只是一个所谓的"明君"，一旦失去这种依靠，便难逃走投无路的厄运；他所强调的只是"权"，忽略了宽严相济的原则，达不到以"德"服人的长久效果；他在处理与旧贵族的关系时，缺少那种纵横捭阖、应付自如的能力，最

终陷于人事的纠纷，蒙冤被害。许多方面可能并不完全是他的过错，但他本身存在的一些弱点，诸如生活奢华、贪图名望等，也确实授人以柄，给政敌提供了可乘之机，这是作为新兴地主阶级代表的商鞅所未能克服的时代局限性。因此，商鞅也是一个不善“谋身”的悲剧人物。

除了商鞅个人的因素之外，法家的管理方式由于一味强调铁面无私，一切以法律条文是问，自然显得缺乏人道与灵活性。过度地对人的心理和生理上的高度压制，可能造成麻痹不灵的结果，而且极易走人“苛政”或者专制独裁的歧路上去，对人性造成危害，从而自取灭亡。这是我们今天在谈论法家思想时不可不引起重视的一个重要方面。

再说“术”。

申不害，郑国京（今河南省荥阳县东南）人，与商鞅、慎到是同时代人。公元前 375 年，韩灭郑，并迁都于郑（今河南省新郑县）。20 年后，韩昭侯起用已届不惑之年的申不害为相。此时，商鞅正在秦国变法。当时韩国是七国中力量最弱小的，又与秦、魏两大强国相邻，形势极为险峻。申不害任相近 19 年，与商鞅主持秦政的时间不相上下，使韩“国治兵强”、“诸侯不敢来犯”，可见他是有功于韩国的贤相。申不害于商鞅被车裂的次年（公元前 337 年）病死。司马迁在《史记》中，把申不害与老子、韩非于合传，说“申子之学本于黄老而主刑名”，说明他是从道家分化出来的法家。

申不害在法家思想史上具有不可忽视的地位，他所倡导的“术”成为法家思想三大支柱之一。申不害也讲“法”，但他有自己的独到之处，特别喜好谈君王驭臣之术。所谓“术”，就是循名责实，“操生杀之柄，课群臣之能”。为保证君主权势不至旁落，他主张用统治术来驾御臣下，根据每个人的能力来授予相应的官职，按照官职名份来考察其实际的功效，掌握住生杀大权，考核各级

官吏的才能。因此，所谓“术”，实际上是一整套贯彻法律法令所必须的方法与手段，并非完全指“权术”与“阴谋”。

由于申不害的“术”是专为专制君主设想的，所以“术”的运用也就必须以有权即“势”作为前提条件，因而与“法”是不可分割的。但是，“术”与“法”还是有不同之处：“法”的对象是全体臣民，“术”的对象只是官吏臣属；“法”要君臣共守，“术”由君主独操；“法”要透明、公开，“术”则藏于胸中，秘不示人；“法”是一种明确的规定，“术”则自己把握，没有定则，可以翻手为云，覆手为雨，出尔反尔。

除去申不害所倡导的“术”里的糟粕之外，其精华之处在于提出了一套管理方法。具体说来包括两个方面的内容：一是“因任授官”，就是根据一个人的能力而授予一定的官职，让他充分发挥作用；二是“循名责实”，就是说，这个官职要规定得恰如其分，而且可以准确地考核政绩。我们现在所说的对干部的任用与考核制度，究其实质来说，就是申不害所主张的这一套思想与做法。

最后说“势”。

慎到，赵国人，战国中期以重“势”著称的法家代表人物。史马迁说他早年曾“学黄老道德之术”，《庄子》中也说到慎到的思想与道家相通之处。慎到既然是从道家分化出来的法家，他的思想就不可避免地带有道家的痕迹。《庄子》中有一段话，说明了慎到的道家思想：

> 天能覆之，而不能载之，地能载之，而不能覆之。大道能包之，而不能辩之，知万物皆有所可，有所不可。故曰：选则不偏，教则不至，道则无遗者矣。

这段话很有“禅机”，意思是说，天能覆盖万物而不能承载万物，地能承载万物而不能覆盖万物，大道能包容万物而不能辨别万物。知道万物都有长处，也有短处。所以说，有所选择，就不

能顾及各个方面而没有遗漏，教化就不能周全备至，而道则没有遗漏。很显然，慎到的这种主张与先秦道家的“齐物我，齐是非”以及“绝圣弃智”、“无知无欲”的主张基本一致。正因为如此，慎到在阐述他的“尚法”思想时，就常常不免采用道家的观点，其中最突出的就是他的“君道无为、臣道有为”的有限君权说。在先秦的法家中，唯有慎到是一位有限君权论者，其余无一例外的都是极权主义专制论者。慎到认为，应该通过“臣事事”而达到“君无事”，进而达到“无为而治”的目的，因为君主的聪明才智未必就比群臣中那些有本事的人高多少，凭你那点未必最贤的才能就想施政于天下，是不太切实的。即使君主的才能真的很杰出，堪称第一流，但只凭你一个人的力量，结果必然弄得困苦不堪。所以，君主如果一切都包办代替，臣下就什么都不愿去干，也不能去干，这是必然的。

慎到对“法治”的贡献最突出的方面就是对“势”的重视，可以说他是引“势”入“法”的重要人物。在权、法、礼、政策等政治诸因素中，权势是第一位的，是从事政治活动、推行“法治”的首要条件，所以，慎到提出“权重位尊”说。历史和现实的经验告诉人们，在政治中谁服从谁，不是以才能、是非和道德为标准的，而是看权势的大小。君主要推行法治，使臣民服从法令，唯一的办法是掌握至高无上的权势，造成臣民不得不服从之势。慎到为了说明“势”的重要性，还举了一个例子：飞龙在云中飞翔，腾蛇在雾里游弋，多么自由自在！可是一旦云消雾散，它们立刻变得如同蚯蚓一般，一失去凭依之“势”，就再也飞腾不起来了。联系到现实生活中，贤人屈于不肖者，是因为权小于他；不肖者服从贤者，是因为贤人位尊。当尧还是一个庶民的时候，连邻居也不听他的；可是当他做了王，就可以发号施令，天下莫敢不听。由此看来，贤并不足以号令不肖，只有权势才能使不肖者屈从。

慎到还有一个高度概括性的结论："得助则成，释助则废"。不论个人品行、才识如何，成废都是由众人决定的。夏桀和商纣统治天下时，国内到处叛乱，可是忠臣关龙逄和王子比干等并未参加，那为什么史家仍称此时为天下大乱呢？因为这个大乱是群众掀起的。唐尧和虞舜统治天下时，海内一片平静，人民安居乐业，可是丹朱和商均这两个反叛者并没有归顺，史家为什么称此时为天下大治呢？因为这大治的局面是群众造成的。有鉴于此，慎到说："亡国之君，非一人之罪也；治国之君，非一人之力也。"慎到在2000多年前说的这句话，即使在今天看来，也是非常了不起的，其中所反映出的朴素的历史观至今仍让人回味无穷。在他之后的孟子所说的"得道者多助，失道者寡助"和荀子所说的"君者，舟也；民者，水也。水则载舟，水则覆舟"这些话，很可能都是受了他的影响，然后结合自己对社会的认识和对历史经验的总结得出的结论。

法家思想的集大成者是战国后期的韩国贵族韩非，他综合了商鞅的"法"治，申不害的"术"治，慎到的"势"治，提出以"法"为中心的"法、术、势"三者合一的君王统治术，对后世影响很大。司马迁在《史记》中，把老子和韩非写入同一列传，称申不害、韩非皆"本于黄老而主刑名"，认为申、韩的刑名法术之学同道家的无为而治的学说有一定的联系。

韩非从功利主义和人性恶的角度出发，提出了使用驾驭人才的"法、术、势"理论，具有很强的思辨色彩与实用性，并且表现了浓厚的"以法治人"的法治主义意识。韩非承认私欲存在的客观性及其存在的正当性，认为人们生来都是自私自利的。君主要从自身利益出发，从臣下欲求功利的本愿来任用、控制他们。因而，用人者与被用者之间是一种相互利用的利害关系，需要以法治来调整。君主驾驭臣下的武器就是"刑"与"德"。所谓"刑"，就是敢于处罚有罪或不称职的臣子；所谓"德"，就是随时赏赐、

提拔那些称职和有功的人。人臣出自私欲，都追求赏赐而躲避刑罚。因此，明赏罚，以法治人，就可以把人才的积极性调动起来。除此之外，韩非还提出如何辨别奸臣和防备奸臣的具体办法。

韩非的“法、术、势”以及辨奸防奸，脱去了儒家礼义的外衣，质朴无华地道出了统治阶级用人者与被用者的利害关系，并由此提出以法治、权术驾驭人才的理论。韩非的理论虽然看似苛刻、残酷，但触及到了用人问题的本质，是一种进步意识，有利于统治阶级使用人才，也有利于人才发挥作用。当然，以其权术和利害关系制约君臣关系，是很难做到和谐与一致的，也很难使人才的作用得到充分发挥，这也反映了韩非法家学说的历史与阶级的局限性。

明清之际的思想家与史学家王夫之在其《读通鉴论》中，阐释历代法制沿革，评论各代政治上的得失，主张因时制宜，反对厚古薄今；主张宽简之政，反对刑名之术。王夫之对古代各家政治思想所作的评述，对后来的思想界影响颇大。毛泽东在读这部书时，做了很多批语：“申韩未必皆贼杀，如曹操、刘备、诸葛。”“儒俗者万千，而贤者不一，不如过去法家之犹讲一些真话。儒非徒柔也，尤为伪者骗也。”“其教孔孟者，其法亦必申韩。”由此可见，申韩的法家治术，在毛泽东的心目中，有特别重要的位置。事实上，在中国历史上，无论是倡老庄还是尊孔孟，在维持政治统治方面，都离不开申韩的法家体制，就连孔门弟子也不例外。

明末冯梦龙所著《智囊》一书中，详述了孔子的得意门生子贡的一次外交活动，说的是齐国大夫田常想在齐国作乱，为加强自己的势力，便调部队去攻打鲁国。鲁国是孔子的家乡，他派子贡去齐国说服田常。子贡见到田常后，说了一番攻打弱小的鲁国不利于加强田常的势力，只有去攻打强盛的吴国又不能取胜时，才能孤立齐国国君，使自己独掌大权的道理。于是田常答应子贡，进攻鲁国的军队按兵不动，等子贡去说服吴国救鲁伐齐，然后去迎

战吴国。子贡去南方见到吴王，利用吴王称霸的野心，又说了一番救鲁伐齐有大利大名可图的道理。他说，吴国只要战胜了齐国后乘势攻打晋国，便再也没有对手了。吴王心动，但表示先讨伐有图强报复之心的越国之后才能动手，子贡又自告奋勇，表示愿意去说服越国派兵随吴王一同去攻打齐国，吴王答应了。子贡去见越王，告诉他吴王担心越王报复要来讨伐越国，现在越国力量还小，为消除吴王的怀疑必须派兵随吴王攻齐。如果攻齐失败，折损吴兵，有利越国；如果胜了，再让晋国会同诸侯攻打驻齐的吴国精锐，越军也趁机攻打吴国本土，必胜无疑。越王对子贡的这一计策赞赏不已。这样，吴国发动九郡兵力去讨伐齐国。子贡又到晋国，告诉晋国国君做好与吴国打仗的准备。吴军在打败了齐军后，果然又移兵攻打晋国军队，结果吴国军队大败。越王听到这个消息后，立刻渡江袭击吴国，杀了吴王夫差，三年后越国在东方称霸。这就是子贡“存鲁、乱齐、破吴、强晋而霸越，十年之中，五国各有变”的故事。

其实，子贡有此本领，也是从孔子身上和他自己的经历中学来的。孔子在带领学生周游列国的途中，有一次驾车的马跑掉了，并且吃了农夫的庄稼，这位农夫就把马扣住不给。子贡自恃能说会道，遂自告奋勇前往说情，好话说尽了，农夫就是不还马，他碰了一鼻子灰回来了。孔子说：“拿人家听不懂的道理去游说人家，就好像用太牢（指猪、牛、羊三牲）这样高级的祭品去贡奉野兽，用九韶这样美妙的音乐去取悦飞鸟，怎么能够行得通呢?”于是派马夫再去与那个农夫交涉。马夫三步并作两步走过去，扯着嗓子对农夫说：“老哥，你不是在东海种地，我也不是在西海旅行，我们既然碰到一起了，我的马就少不了啃了你的庄稼。”那位农夫一听此言，再打量一下与自己相同打扮的马夫，十分痛快地把马还给了他。

在农夫面前讲诗、书、礼、乐的大道理，这正是腐儒所以误

国的重要原因。马夫的话是中肯的，假如出自子贡之口，农夫仍然是不喜欢听的，因为一个文诌诌，一个粗咧咧，早就貌合神离了。过后，有人问孔子为什么不一开始就让马夫去将马要回来呢？孔子回答说："如果先派马夫去，即使他一去就要回马，子贡也不会心服，不如先让他去碰一个钉子，马夫的妙处自然会显露出来。"由此可见，儒家的老祖宗孔子也不全是靠"仁义道德"唬人的，教诲弟子时也是采取一些手腕的。圣人通晓人情，所以能够人尽其用。后世用教条束缚人，用资格限制人，又以求全责备去衡量人，天下事怎么会成功呢？

冯梦龙评论子贡在前述外交活动中的表现"直是纵横之祖，全不似圣贤门风。"毛泽东对此评价道："什么圣贤风，儒术伪耳。孟轲、韩非、叔孙通辈，都是纵横家。"孟轲和韩非在前文中都已介绍过了，叔孙通是秦末汉初的大儒，先为项羽部属，后归附刘邦。刘邦很讨厌宽袖博带的儒服，叔孙通就马上换上楚地样式的短衣，以此博得了刘邦的好感。叔孙通归汉时，跟随他的弟子有100多人，可叔孙通向刘邦推荐的尽是那些群盗壮士，弟子们心中很不高兴，就纷纷责问他。叔孙通就耐心地对这些儒生们说，汉王现在正在冒着矢石争夺天下，你们能冲锋陷阵吗？所以我只能先举荐那些"斩将搴旗"之士，你们且不必着急，我不会忘记你们的。叔孙通这样做，更得刘邦的赏识，拜他为博士，号"稷嗣君"。

西汉初年的开国功臣们大都文化素质低，没有什么教养。在他们加官晋爵、享有权力后，那种不拘小节的粗俗举止更加暴露无遗，喝醉酒后狂呼乱叫，有时甚至为了争功而拔剑击柱，刘邦对此很是恼火。叔孙通见此情景，就向刘邦建议说："夫儒者难与进取，可与守成。臣愿征鲁诸生，与臣弟子共起朝仪。"经刘邦同意，叔孙通奉命征召鲁地的儒生30余人，开始制订汉代礼仪。其中有两名儒生认为，礼乐是要百年积德，然后才可兴的，现在天下初定，死者未葬，伤者未起，起礼乐不合古，不愿随行。叔孙

通讥笑他们"若真鄙儒，不知时变。"到长安以后，叔孙通与鲁地儒生、弟子以及刘邦左右学礼者在野外对新的礼仪进行演习。刘邦检阅批准后，又命群臣学习。第二年，长乐宫落成，诸侯群臣朝贺十月，依照新的朝仪进行。在整个仪式进行过程中，凡是不遵守礼仪的，都被御史执法纠察引去。因此，再也无人敢随意失礼。刘邦又惊又喜地慨叹道："吾乃今日知为皇帝之贵也。"于是，拜叔孙通为奉常，赐金五百斤，叔孙通乘机央求刘邦封追随他的弟子儒生为官。刘邦高兴之余，将叔孙通所荐之人"悉以为郎"。叔孙通又将五百金分赐儒生，诸生连声夸赞："叔孙生圣人，知当世务。"公元前198年（汉高祖九年），刘邦拜叔孙通为太子太傅。刘邦死后，惠帝刘盈以群臣不熟悉园陵寝庙制度，又命叔孙通重新担任奉常，制定宗庙礼法。凡是汉代的各种仪法，都是由叔孙通论著的。班固在《汉书》传末的赞语中说："叔孙通舍枹鼓而立一王之仪，遇其时也。"

在毛泽东看来，这些儒生们的所作所为，其实也是纵横家。可见，真正要想做点事情，靠"儒术"一套是没有用的。清朝诗人、诗歌评论家袁枚在《随园诗话》里收录了吴江布衣徐灵胎所作的一首讽刺那些"腐儒"的诗：

读书人，最不齐，
烂时文，烂如泥。
国家本为求才计，
谁知道，变作了欺人技。
三句承题，两句破题，
摆尾摇头，便道是圣门高弟。
可知道三通、四史是何等文章？
汉祖、唐宗是哪一朝皇帝？
案头放高头讲章，店里买新科利器。
读得来肩背高低，口角嘘唏，

甘蔗渣儿嚼了又嚼，有何滋味？
孤负光阴，白白昏迷一世。
就教他骗得高官，
也是百姓朝廷的晦气！

这首打油诗讽刺那些寻章摘句的"迂夫子"，真可谓入木三分。但是，从这首诗中绝不能得出传统诗词文赋百无一用的结论，这类知识或能力的价值虽然不能直接体现出来，但它能够反映出一个人的志向与修养。凡事都不可走极端，完全肯定或完全否定一件事，都是不正确的。

有一位当过某省省委书记的老前辈曾经向笔者讲过这样一个故事。他在担任省委书记期间，省委按照干部"四化"要求，提拔了许多年轻而文化层次高的人担任地区级和县级领导职务，其中绝大多数干部能够很快适应环境，胜任工作，但也有个别人书生气十足，处理问题不是从实际出发，而是从理论出发，从书本出发，在许多情况下本意是好的，想为群众办好事，但得不到群众的理解，不但工作受影响，本人也感觉到很苦恼。某地区要修一条引水灌溉的水渠，而且经过多方科学论证，认为好处甚大。这本来是一件好事，但当地群众不理解，不仅不出工、出力，反而阻挠施工的正常进行，不让水渠从自己家的田地里通过。主管这项工作的地委领导是一位文质彬彬的知识分子，觉得群众不理解，自己无力推进这项工作，请地委另换他人。地委经过研究，确定另外一位富有农村工作经验的干部负责这项工程。这位干部深入到农民中间，整天与他们在田间地头拉家常，了解他们的想法与愿望。适逢是年大旱，农田因缺水而得不到及时灌溉。这位干部乘机同许多人解释修水渠的好处，加上他这种深入实际、平易近人的工作作风，很快得到了群众的理解与支持。第二年，水渠修成了，由于当地农民自愿出工出力，使整个工程的投资比预算大大地减少了。

据报道，某市在全市农村大搞“改厕工程”，中央电视台“焦点访谈”报道这一事件时所用的题目是《“形式”逼人》，大概是说那改厕的“形势”逼人，其实是“形式”主义害人。形式主义的“老子”是官僚主义，这些人搞起形式主义来，一不看实际情况，二不听群众意见。在该市所属的一些地方，农民温饱问题都还没有解决，却要建高标准的厕所；一些地方不仅没有自来水，连人畜饮水都困难，高标准的厕所即使建起来，又用哪里来的水冲洗呢？别以为乡村干部乐意这样做，可市长发话了：这次“改厕工程”是“帽子工程”，谁不能及时完成改厕任务，摘去官帽，就地免职。试想，人家千方百计跑官、要官、拿钱买官，到手的官怎能因“工作”落后而丢掉？自然要千方百计抓“改厕”，须知抓“改厕”就是保官帽呀！这些干部不怕群众翻天，只怕上司变脸。因为群众翻天一时半会儿也不至于把自己掀倒；而上司一旦变脸，自己的“乌纱帽”就立马被摘掉了。孰重孰轻，他们当然明白。

请看，慎到所说的“权势”，在现实生活中是多么立竿见影地起作用啊！而他所说的“亡国之君，非一人之罪也；治国之君，非一人之力也”的话，倒不一定有很多人知道；即使知道，也不一定把它放在心上，因为急风暴雨式的“群众运动”已经过去了，现在讲究“法制”，些许小民有点意见，又能闹出多大的乱子来呢？如果闹得太厉害，公检法伺候！况且，这对老百姓来说也是好事，省得一上厕所就臭气难闻，为什么不理解、不支持？只能说是稀狗屎扶不上墙头，觉悟不高，素质低下，不知好歹，无法理喻！

干部想着出政绩，这本来是个好事儿。可是，类似这种“帽子工程”却让老百姓深恶痛绝。还有一种所谓“形象工程”，也是中看不中用、劳民又伤财的形式主义。有一则报道，说中部地区的一个国家级贫困县，县领导为了“树立全县新形象”，要求所有沿公路建筑，无论住房、猪圈还是厕所，都必须在指定时日内涂成红色。一些村镇还强令农民将临街的土木结构房屋全部扒掉，然

后按统一样式建两层砖混楼房，而且必须是铝合金门窗，立邦漆喷墙。一时间，真是“全县山河一片红，家家户户到小康”。

报纸上还报导，某地区为了给全国农田基本建设现场会创造一个“好看”的现场，一些干部就把“沿路看得见”作为第一奋斗目标：要求沿参观路线的乡村都要在指定时间内建起一个挨一个的“节水渗灌蓄水库”。等到现场会召开时，一路看过去，确实蔚为壮观，上司夸，同行赞，也有人因此被提拔。但这些蓄水池大部分是不能用的，有的干脆是用砖垒了个半弧形，从公路上看是个圆池子，而另一半却是空的。为此，当地农民编了个顺口溜：

像炮楼没眼，像楼房没板；
干部升了官，农民得了砖。

看了这类报道，真是哭笑不得。其实这类事情自古有之，倒也不是这些干部的“发明创造”。据《资治通鉴》记载，隋炀帝为使西域人敬畏隋王朝，便向他们炫耀自己的富强，每年正月在洛阳天津街设百戏场，排场很大。从正月十五夜开始，连续 15 天演戏给西域人看。戏场周围达 5000 步长，1 万多人在此奏乐，声闻数里，灯明如昼。西域人入洛阳丰都市做买卖，炀帝下令市内各店铺大加整顿，堆积了无数珍品宝货。商人换上华丽的服装，菜贩子们把菜铺在龙须席上，神采飞扬地吆喝卖菜。他还下令酒食店招待以酒饭，使之醉饱出门，不收分文。西域人问其详，答曰中国富饶，吃饭向来不要钱。炀帝还使人把集市上的树木都用锦帛缠饰，西域人指锦帛问道：“中国亦有贫者，衣不盖形，何如以此物与之，缠树何为？”好一个“缠树何为”！问得好！洛阳市民对此有口难言。这个西域人见事太迟、不明就里，殊不知这类事情不过是为了面子上的好看而已，何必一定要刨根问底呢？

现在一些地方干部的“路边政绩”，并不比隋炀帝“锦帛缠树”的伎俩高明多少，就连文化水平不高的老百姓都明白是咋回

事，难道那些来参观考察的上级部门就硬是“参观”不透个中机关？难怪老百姓不理解：上级领导们，为啥不找我们问一问？为啥不到路边以外的地方瞧一瞧？其实答案也是有的，为啥？因为那样一来的话，有些干部就不能“进步”、不能“成长”了；参观的人也就没有“新典型”、“新经验”可供借鉴了，他们自己的“宦途”也就到此为止了。因此，有人愿不愿意搞“路边工程”，主要取决于是不是有人愿意相信这类“路边的政绩”。如果吹牛就能够得“牛”，造假就能够升官，那么谁还会把心思用在正道上呢？这就是“便利”。

换一个角度来看，如果干部的政绩是由老百姓评定，而不是由上级“钦定”，那么这类“路边的政绩”还算数吗？这些基层干部中大多数人也都是生于兹、长于兹的农家子弟，父老乡亲的酸甜苦辣难道他们不知道吗？不是不知道，而是不愿意捅破这层“窗户纸”而已。当年大“跃进”中，全国各地都在放“卫星”，亩产粮食能达到天文数字。据毛泽东的秘书李锐回忆，他有一次特意问毛泽东，你是农村长大的，长期在农村生活过，怎么能相信一亩地能打上万斤、几万斤粮食呢？毛泽东本人的解释是，在报上看了钱学森写的文章，相信科学家的话。原来1958年农业放高产卫星时，钱学森在《中国青年报》发表了一篇文章，说如果光合作用充分的话，经过科学论证，一亩地可打几万斤粮。究竟是钱学森错了，还是毛泽东错了？只有天知道，反正中国的老百姓遭了殃。前几年，钱学森写过关于人体科学方面的文章，结果就有一些人借用他的大名，打着“科学”的幌子，借以骗取钱财。钱学森当初写文章时可能出于好心，但他真是没有想到它所带来的后果。

李约瑟博士是英国著名科学史家，以研究中国古代科学史而闻名于世，光专著就有好几大本，可谓成果丰硕。据此公考证，现在世界上几乎所有的科学技术成果，都能在中国古代找到根据。其

实，岂止科学技术，前文中所说的“路边政绩”不也是从《资治通鉴》中找到“鼻祖”了吗？还有，关于粮食亩产放“卫星”的闹剧，也不是中国人在1958年“大跃进”中的发明创造，而是自古有之。《资治通鉴》中记载，公元382年（东晋孝武帝太元七年、前秦符坚建元十八年）5月，幽州出现了十分严重的蝗灾，涉及的区域“广袤千里”。前秦散骑常侍刘兰奉命督促农夫扑灭蝗虫，但经过一秋一冬的努力，蝗虫还没有灭掉。到12月，有司上奏秦王符坚，请求将刘兰逮捕下狱，符坚说：“灾降自天，非人力所能除，这都是由于我的失误造成的，并不是刘兰的过错。”就在这一年，前秦获得大丰收，“上田亩收七十石，下者三十石”。

不知道李约瑟博士考证过没有，那个时代中国人是否已经发明了化肥和农药？如果是的话，中国的历史学家在继国家“九五”重大科技攻关项目“夏商周断代工程”之后，大概又要新开辟一个“南北朝化学工业断代工程”的研究领域了，研究一下化肥和农药的制造技术后来是如何在中国“失传”的？蝗灾如此严重，前秦国内竟然大丰收，亩产三十石已经是骇人听闻的数字了，而竟高达百石，这粮食究竟靠什么方法丰产的？这蝗虫为什么连幽州境也不敢出？是不是由于符坚的“自我批评”感动了上天，竟然出现“蝗不出幽州之境，不食麻豆”的奇特景象？难道是《资治通鉴》上记载错了吗？似乎不大可能，因为司马光是一个严肃的政治家和史学家，花费19年的心血，不大可能编出毫无事实根据的史书吧？唯一的解释是，当时有人好大喜功，投符坚之所好，谎报数字，为他的“自我批评”所带来的“效果”作注解。

《资治通鉴》中还记载了另外一段故事，唐朝时京兆尹嗣道王实向百姓征收赋税，他为了好大喜功，向皇帝上书说：“今岁虽旱而禾苗甚美。”因此，所有的租税都不免，老百姓只好拆掉房屋，将瓦木和禾苗卖掉，以交纳赋税。有一位名叫成辅端的唱曲之人将此事编成歌谣，予以讽刺，结果王实告他诽谤朝廷，成辅端被

杖杀。监察御史韩愈实在看不过去了，于是上疏朝廷，“京畿百姓穷困，应今年税钱及草粟等征未得者，请俟来年蚕麦。”结果，韩愈因说了一句真话而被贬为阳山令。一假话一真话，结果说真话的人被贬斥，这件事发生在盛唐时代，读来更使人心情沉重！

说起蝗虫来，笔者索性再举《资治通鉴》上记载的另一件有关的事情。公元743年（唐玄宗天宝二年）1月，范阳节度使安禄山人朝，唐玄宗李隆基热情款待，并且与他经常会见。安禄山对玄宗说：“去年秋天营州（今河北省昌黎县）的蝗虫蚕食禾苗，臣焚香祈祷：‘臣若操心不正，事君不忠，愿使虫食臣心；若不负神祇，愿使虫散。’结果有一群鸟从北边飞来，把蝗虫吃得干干净净。请求国史馆把这件事记录下来吧。”开创了中国历史上“开元之治”的一代英主李隆基，对安禄山这种幼稚可笑的骗人伎俩竟然相信了，即命史官将这件事记录下来。李隆基此举，与《安徒生童话》中讲述的“皇帝的新衣”中那位昏愦无知的西方国家的皇帝有什么两样呢？当然，我们还是要“感谢”李隆基和安禄山君臣，否则，今天怎么能在中国的史籍中读到这则“童话”呢？看起来，“反面教材”也有它的好处。

为什么东西方都会出现这种荒诞不经的“童话”呢？说来说去，出现这种弄虚作假的根本原因还在于封建专制体制。“上有好者，下必甚矣”，因为有人要坐轿子，所以有人就要抬轿子，否则，自己不能坐自己抬的轿子。毛泽东希望多打粮食，下面有人就放“卫星”，说已经打了很多粮食；科学家就写文章进行“科学”论证，说打这么多粮食是可能的。什么叫做“推波助澜”？此其谓也。现在人们对“实践是检验真理的唯一标准”这句话很少有疑义了，但是，光有这一句话还不够，还应该加上一句“实事求是是解放思想的最高境界”。不论如何，如果仅仅把这类话当作正确的口号来看待，而不是真正落到实处，那才是中国真正的悲哀。

“法、术、势”结合得好，表面看来是一种工作能力，实际上

更是立场、观点、方法和思想作风。“法”是政策，“术”是方法，“势”是领导者的权威，这三者缺一不可。“便利”的条件很多，关键在于遇到具体问题时是怎么个“便利”法，现代社会中人应该仔细体味个中奥妙。

三三、应　机

美国著名石油大亨阿曼德·哈默博士“无中生有”，在别人找不到油气的地方找油气。我国著名的长虹公司“人弃我取”，在其它厂家都生产大屏幕彩电时，生产以供应农村市场为主的中、小屏幕彩电，使企业获得极大成功。他们这种“人弃我取，人取我弃”的经营策略，是一种高明的“见机之道”，现代经营者一定要善而用之。

〖原文〗

夫必胜之术，合变之形，在于机也。非智者孰能见机而作乎？见机之道，莫先于不意。故猛兽失险，童子持戟以追之；蜂虿发毒，壮夫彷徨而失色，以其祸出不图，变速非虑也。

〖译文〗

要想做到行兵打仗每战必胜，战略战术变化多端，关键在于把握有利时机。如果不是反映敏捷、智慧出众的人，怎么能够把握时机、果断行动呢？把握时机的关键，没有比出其不意更为重要的了。因此，当猛兽陷入险境时，就连儿童也敢手执武器，穷追不舍；在毒蝎突然蜇人时，即使勇士也会大惊失色，不知所措。这就是灾祸之出令人意想不到，变化之快使人考虑不及的缘故。

〖解读〗

所谓“应机”，是借机而行的意思。《孟子·公孙丑上》中说：“虽有智慧，不如乘势；虽有兹机，不如待时。”如果一个人具备这种“应机”的素质，那么就奠定了事业成功的重要基础之一。诸葛亮认为，非智者不能见机而作，其实，非勇者也不能见机而作。智慧与胆略都是“应机”的必要条件，二者缺一不可。

有一位叫李宗吾的人写了一本《厚黑学》的书，认为做官只

要“脸皮厚与心肠黑”就行了，书中举了几个例子，汉高祖刘邦是其中之一。该书作者认为刘邦除了这两个本事外，一无所能。其实，这真是大大地冤枉了这位“刘三”了。刘邦是一个有真本事的人，史称“性明达，好谋听达”，除了善于用人、虚心纳谏之外，他还特别善于应机，往往能达到使别人意想不到的效果。他在从娶老婆到坐龙床的整个过程中，都显示了这种出类拔萃的智慧与胆略，堪称应机方面的智者与勇者。

吕公，单父（今山东省单县）人，与沛县县令是朋友。他因为躲避仇人的寻衅，来投靠沛县县令。有一次，沛令宴请贵客，当地官吏与豪富纷纷前来祝贺。沛县主吏掾萧何担任宴会的司仪，他依据客人送礼的厚薄安排座次，贺礼千钱以上的坐堂上，不满千钱的坐堂下。当时，刘邦不过是一个小小的泗水亭长，也来凑热闹。他身无分文，进门后却高呼“贺礼万钱”。众人大吃一惊，吕公却深以为奇。他仔细端详刘邦的相貌和气度，觉得此人颇有出众之处，对他十分敬重，不顾众人猜忌的目光，径自将刘邦引入上座。刘邦坐定后，与大家谈笑自若，还不时向那些贵客流露出轻蔑的神色。酒宴快要结束时，吕公特意挽留刘邦，对他说：“臣少好相人，相人多矣，无如季相（刘邦字季），愿季自爱。臣有息女，愿为箕帚妾。”意思是说，我根据看你的相，认为你与众不同，愿意将女儿吕雉嫁给你。吕夫人得知此事后，埋怨他说：“你经常说我们的女儿气质不凡，将来一定会成为贵人。沛令向你求婚，你都没有答应，怎么会许给刘季这样一个人呢？”吕公认为刘邦就是一个贵人，做主将吕雉许配给了他。

在吕公看来，刘邦除了相貌和气度不凡外，他的豁达大度与不拘小节，表现了藐视礼法传统、官吏豪富的大家风度，认定刘邦将来一定大有作为。知人于尚未显贵之时，说明吕公有识人的眼力与远见；服人与大庭广众之下，说明刘邦有超人的气魄与胆识。按照诸葛亮的说法，“见机之道，莫先于不意”，刘邦知道今

天的宴会独特，于是采取了一种别人意料不到的做法，反倒赢得了主人的赏识，这是一种高明的“见机之道”。

秦王朝灭亡之后，项羽打算除掉义帝，自己称王，于是分割天下，立诸将领为侯为王，封王的有18人。在分封之前，范增给他出了一个主意：“大王可以这样问刘邦：‘我封你到南郑（今陕西省汉中市东）去，你愿意去吗？’如果他说愿意去，你就说：‘我早就知道你愿意去。那里是养兵练将的好地方，又可积草屯粮，你养足了精兵强将好跟我争天下，对不对？这证明你有反我之心，绑出去杀了！’如果刘邦说不愿意去，你就说：‘我早就知道你不愿意去的，你入关当了关中王，叫你去南郑，你怎么会愿意去呢？你这是有意反我，绑出去杀了！’我想他刘邦是怎么也逃不出灭顶之灾的。”对于刘邦来说，范增这个计策是一柄“双刃剑”，无论他怎么回答，都逃不脱被诛杀的厄运。项羽在鸿门宴上虽然没有杀刘邦，但对他还是不放心，于是采纳了范增这个主意。有一天，项羽分封诸王，他果然这样问刘邦，没想到刘邦智高一筹，他既不说“去”，也不说“不去”，而是说：“大王啊！臣食俸禄，命悬于君手。臣如陛下坐骑，鞭之则行，收辔则止。臣唯命是听。”刘邦的这个回答出乎项羽的意料，很巧妙地把这个烫手的“山芋”丢回去了。项羽一听，杀掉刘邦的借口看来不是那么“名正言顺”，无可奈何。但他又不愿意把关中之地单独封给刘邦，只好说巴、蜀地区也属关中，立刘邦为汉王，把他赶到了蜀中。在入蜀的途中，刘邦采纳张良的计策，沿途把走过的栈道烧毁，以示自己不再东归，无意与项羽争夺天下，以进一步打消项羽对他的疑虑。

俗话说：“欲加之罪，何患无辞。”项羽想杀刘邦，随时都可以找到借口，而刘邦靠着自己随机应变的本领，硬是没让项羽抓着把柄，再一次在鬼门关前绕了一圈，范增的“双刃剑”又一次砍空了。刘邦的这个“应机”本领在楚汉相争期间也多次显示过，每一次都使他绝处逢生。楚汉两军在广武（古城名，故址在今河

南省荥阳县东北广武山上）前线对峙，有一次，项羽在两军阵前对刘邦说："现在天下纷乱，全是因为我们俩人。我们最好单打独斗，分出一个胜负来，免得百姓跟着我们受罪。"刘邦微微一笑，对项羽说："我这个人宁肯斗智，不肯斗力。"然后，俩人在阵前对骂起来，项羽一怒之下向刘邦射了一箭，射中刘邦的胸口。情急之下，刘邦却故意握着脚说"贼人射中了我的脚趾"，从而起到了稳定军心的作用。可见刘邦具有超人的随机应变的本领。

刘邦的后代刘备，也是一位能屈能伸的豪杰。曹操与他"青梅煮酒论英雄"时，刘备也表现出了高超的"应机"本领。

公元198年（建安三年），刘备在小沛（今江苏省沛县）被吕布打得大败，失去栖身之地，不得已而投靠曹操。曹操素知刘备在徐州一带颇得民心，又有关羽、张飞为左膀右臂，深恐日后成为心腹之患，因此，他把刘备带到许都，以便将他控制在自己手中。来到许都后，曹操把刘备引见给汉献帝，并建议封他为左将军。事后，曹操试探着问刘备："玄德公对此可称心乎？"刘备说："承蒙曹公抬举，备受如此重任，心中实感坐卧不安。"

汉献帝自到许都后，处处受曹操挟制，心中很是不满意，也想培植亲信，除掉曹操。刘备是中山靖王刘胜的第14代孙，论辈数还是汉献帝的叔叔，这便是"刘皇叔"这一称谓的来历。汉献帝见刘备气度不凡，才华出众，又是自己的本家叔叔，因此把他视为亲信，很希望他能够帮助自己摆脱曹操的束缚。一天夜里，汉献帝咬破手指，在一件衣服的暗处写好一封诏书（即"衣带诏"），让国舅、车骑将军董承交给刘备。刘备见是皇帝的亲笔诏书，当即跪下接诏道："既是奉诏讨曹，臣当竭力效犬马之劳。"从此，他便暗中联络心腹，积极准备除曹的行动方案。刘备又怕曹操看出自己的心事，便行韬晦之计，装出胸无大志、无所事事的样子，在后院开了一片菜地，每天浇水施肥，不问政事。他的这个计策，就连关羽和张飞都被瞒过去了，以致他们二人以为大哥的锐气已经

消磨殆尽了。

曹操虽然并不知道“衣带诏”的事情，但他也不相信刘备这样一位世间豪杰竟然安于在后院种菜，便决定亲自试探一下。有一天，刘备正在菜地浇水，曹操的部将张辽未经通报便闯进后院，对刘备说：“曹公有请，请皇叔马上就去。”刘备不知曹操的用意，只得硬着头皮去见曹操。两人一见面，曹操劈头就来一句：“将军在后院干得好事！”刘备大吃一惊，以为“衣带诏”的事泄漏出去了，吓得脸都黄了。接着，曹操笑着说道：“实际上种菜也很不容易啊！”刘备这才明白曹操并不知道“衣带诏”的事情，也就放下心了。曹操拉着刘备的手，来到后花园凉亭，指着一桌早已准备好的酒菜说：“去年我在带兵征讨张绣的途中，适逢天气酷热，将士们口渴难忍，我就用马鞭向前一指说：‘前面不远便有一片梅林，梅果青青，可以止渴。’将士们一听此言，顿时口中流涎，嗓子一下便不觉渴了。今天，我在园中看到梅子青青，就想到这个往事，特意煮上一壶梅酒，请玄德品尝。”两人对坐，开怀畅饮。

酒至半酣，天空突然乌云密布，雷鸣电闪，曹操借题发挥，说道：“龙能大能小，能升能隐；大则兴云吐雾，小则隐介藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于波涛之内。方今春深，龙乘时变化，犹人得志面纵横四海。龙之为物，可比世之英雄。”说到这里，曹操对刘备说：“当今之世风云变幻，正是英雄辈出之机。玄德公，你久历四方，必知当今英雄，请为指点一二。”刘备本来就心怀异志，闻曹操此问，更加忐忑不安，但还是故作镇静说：“备才疏学浅，何以配论英雄？”但曹操坚持发问，刘备只好含混应付，于是，曹、刘二人便有了一段流传后世的“青梅煮酒论英雄”的佳话：

“淮南袁术，兵粮足备，可为英雄？”

“冢中枯骨，吾早晚必擒之！”

“河北袁绍，四世三公，门多故吏。今虎踞冀州之地，部下能事者极多，可为英雄？”

“袁绍色厉胆薄，好谋无断。干大事而惜身，见小利而忘命，非英雄也。”

“有一人名称‘八俊’，威镇九州——刘景升可为英雄？”

“刘表虚名无实，非英雄也。”

“有一人血气方刚，江东领袖——孙符乃英雄也。”

“孙策籍父之名，非英雄也。”

“益州刘季玉，所为英雄乎？”

“刘璋虽系宗室，乃守户之犬耳，何足为英雄！”

“如张绣、张鲁、韩遂等辈皆何如？”

“此等碌碌小人，何足挂齿！”

刘备见曹操如此目中无人，便装出一幅无可奈何的样子说：“除此之外，备实在举不出人来了。”曹操笑道：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”刘备问当今谁是这样的英雄，曹操指了一下刘备，又指了一下自己，非常自信地说道：“当今英雄，唯使君与操耳。”现在只有你刘备和我曹操才算得上是英雄。刘备闻听此言，吓了一跳，手中的筷子掉在地上。恰在这时，一道闪电划破长空，一声响雷震耳欲聋。刘备自知失态，立即机敏地俯身拾起筷子，从容说道：“一震之威，乃至于此。”曹操笑道：“大丈夫也畏雷乎？”刘备说：“圣人迅雷风烈必变，安得不畏！”就这样，刘备把内心的惊恐和下意识间的惊慌失态，轻轻掩过，在一定程度上解除了曹操的疑心。

刘备事后却长时间惊魂未定，意识到如果在这里继续呆下去，必遭曹操毒手。他对关羽、张飞说：“我在这里种哪门子菜呀？只不过是为了消除曹操的疑心。我们应该尽早设法离开此地。”事也凑巧，正当刘备心急火燎地设法离开许都的时候，他听说袁术要领兵北上青州，便向曹操主动请缨，南下徐州截击袁术。曹操正值用人之际，觉得刘备可以为他独挡一面，便欣然同意。刘备立即带领关羽、张飞受命起程。曹操的谋士郭嘉、程昱听说刘备走

了，急忙去见曹操："刘备智深谋远，早就不愿屈就此地，曹公怎么能把他放走了呢？"曹操一想，顿时醒悟，急忙派人去追，可是刘备已走得无影无踪了。

曹操与刘备"青梅煮酒论英雄"，实际上是他与刘备斗智。当初刘备来投时，程昱对曹操说："观刘备有雄才而甚得众心，终不为人下，不如早图之。"曹操说："方今收英雄时也，杀一人而失天下之心，不可。"说明他对当时客观形势有着清醒的认识，还没有忘乎所以，不想过早树敌。

与刘备相比较，曹操的智谋与胆略更胜一筹，就说"望梅止渴"的故事吧，也只有曹操能够急中生智，想出这种办法。尽管这是一种权宜之计，但在当时那种情况下，江河虽阔，难解近渴；梅子虽虚，却胜甘汁。刘备在后院种菜的所谓"韬晦之计"，其实并不高明，不仅起不到韬光养晦的作用，反而是"此地无银三百两"，暴露了他的政治企图。就凭曹操的才智，对刘备的这点把戏肯定会了然于胸，这才与他"青梅煮酒论英雄"，只不过是一种敲山震虎的政治谋略而已，意在警告刘备小心一点，不要以为自己是"皇叔"就忘乎所以。放走刘备，正是曹操雄才大略的表现。曹操当年曾对袁绍说过，自己要"任天下之智力"，那个时候曹操的实力还很单薄，要想与诸侯争夺天下，只能如此。如今他虽然可以"挟天子而令诸侯"了，但诸侯甘心听命于他的并不多，因此，招揽人才、广施德惠仍是他的当务之急。别看他借着酒劲与刘备吹牛，说这个不是英雄，那个不足挂齿，其实这些人中哪一个都不是等闲之辈，都需要他认真对付。《老子》中说："将欲废之，必固兴之；将欲取之，必固予之。"正是基于这种客观形势，曹操清醒地认识到，为了消灭明日的刘备，就必须放走今日的刘备，这与项羽在"鸿门宴"上放走刘邦不可同日而语。刘备的高明之处在于自己临危不惧，藏形敛气，有胆有识，闻雷惊箸而不露声色，用怯懦掩盖勇武和抱负，借以迷惑对手，这是一种大勇若怯的高

超智谋。正像《三国演义》中的一首诗所讲的那样：

> 勉从虎穴暂栖身，说破英雄惊杀人。
> 巧借惊雷来掩饰，随机应变信如神。

《国语·越语》中说："时不至不可强生，事不究不可强成。强索者不详。"刘邦在处于劣势时，不能与项羽硬顶，只好先委曲求全；曹操在羽翼未丰时，不能树敌太多，只好放走刘备；而刘备在时机未到时，也不能锋芒太露，只好躲在后院种菜，对曹操小心翼翼。假如他们对客观形势缺乏正确的判断，不善于"应机"，贸然采取行动，那只能是"强索者不详"。

现代商业竞争中，这种"应机"本领同样具有重要作用。在90年代中期的一次汽车工业研讨会上，曾经有人批评中国汽车界的决策者们，为什么在80年代第一批轿车合资项目中没有引进美国、日本等国际上最大的汽车厂的技术与设备，而德国大众公司却得以在中国建立两个大型合资企业，占据了中国汽车市场的半壁江山。原机械工业部汽车司有关人士坦诚相告，当时的情形不似今天，世界上的一流厂商并不都是急迫地要和中国的企业合资办厂。80年代中期，中国轿车工业刚刚起步，国际汽车界的"大哥大"们并不把我们放在眼里。他们感兴趣的是在中国卖汽车，他们内心是看不上我们的。这就像谈恋爱，一厢情愿是不行的。这里有一段鲜为人知的故事。

1987年，第一汽车制造厂准备引进一整条美国克莱斯勒公司汽车发动机生产线，用于装备轻型汽车和"红旗"第二代轿车。这种轿车的外形设计，基本上脱胎于"道奇600"，只是前脸保持着"红旗"车的风格。中国汽车界的决策层还准备在购买发动机生产线之后，再购买一条克莱斯勒公司行将淘汰的"道奇600"轿车装配线。但这个信息走漏出去了，克莱斯勒公司就认定中国的合作对象非它莫属了，于是想在这个项目上大赚一笔。在"一汽"代

表赴美谈判时，克莱斯勒公司突然把这条旧生产线的价格提高到1800万美元。

出乎美国人意料的是，这几位中国人似乎并不想深谈这个问题。也许美国人的情报还不甚灵通，并不知道德国大众汽车公司硬是想伸手摘下这个在美国人看来是熟透了的“桃子”。当时，大众公司向“一汽”提出更优惠的条件：从组装远比“道奇”型号新的“奥迪”轿车起步，开始广泛的合作。这时，中国汽车联合会董事长陈祖涛和国家经委副主任朱镕基也到了美国。陈祖涛还价只给100万美元，连美国人讨价的零头都不到。他直言不讳地说，这是一条即将拆掉的旧生产线，我不买，它的价值等于零；我买下对我有利对你也有利，但我们不会给价很高。朱镕基暗示，我们已派出代表团去大众公司，进行货比三家。但是，克莱斯勒公司也许太大意了，他们太相信自己的所谓“情报”了，而把中国人传递的信息当成耳旁风，以为这不过是中国人的一种谈判策略而已，毫不让步。当克莱斯勒公司终于得知中国汽车界的决策层选择了德国大众公司作为合作伙伴时，马上改变态度，破天荒地提出把这条生产线的报价降到1美元！但为时已晚，“一汽”和“大众”合作生产“奥迪”轿车的意向书在几天后签了字。在今天中国满大街跑着的“奥迪”轿车就是这样来的，这种车已经成为中国政府官员的专有“坐骑”了。

兵法云：实则虚之，虚则实之。美国人可能知道中国这一古老的用兵法则，以为中国人在同他们斗法。但他们也许不知道中国古代的思想家孟子说过一段话：“诚者，天之道也；思诚者，人之道也。至诚而不动者，未之有也；不诚，未有能动者也。”意思是说，诚心是自然的规律，追求诚心是做人的规律。非常诚心却不能使别人感动的，是天下所不曾有过的事；不诚心没有能感动别人的。中国谈判代表诚心诚意地告诉了美国人实情，而他们却不以诚心相待，只想能赚一笔则赚一笔。从1800万美元的报价降

到1美元，这能叫诚心吗？能感动别人吗？正因为美国人没有诚心，所以也就缺乏“见机之道”，犯了“时不至而强生，事不究而强成”的错误，因而失掉了进入中国市场的最佳机会，可谓“强索者不详”的典型。

据报载，1998年8月17日，美国地方法院对克莱斯勒公司处以80万美元的罚款，因为该公司拒不执行美国全国高速公路交通安全管理局的有关规定。美国全国高速公路交通安全管理局此前曾向克莱斯勒公司发出通知，称该公司生产的“卷云”和“层云”两种牌号的汽车后座安全带插座达不到政府规定的标准，必须将已售出的9.1万辆这两种牌号的汽车收回，为客户免费换上符合政府标准的插座。克莱斯勒公司则认为其生产的安全带插座没有发生任何问题，不肯将上述两种牌号的汽车收回。美国联邦政府遂将克莱斯勒公司告上法庭，法庭经过调查，遂对该公司做出上述处罚，这是美国迄今为止对汽车制造企业因不执行政府部门的决定而给予的数额最大的罚款。

克莱斯勒公司在对外合作中不善于“应机”，对国内有关规定又不当回事，到头来既被罚款，又在客户心目中留下了产品质量没有保证的印象，真是“赔了夫人又折兵”，纯属咎由自取。

说大比小，现在生意场上有一种观点，认为市场越来越不可捉摸，不知道该做什么生意好。确实，选择什么样的赚钱门道，可以说是不少生意人绞尽脑汁思考的一个难题，实际上这就是一个“应机”的问题。眼下，有些生意人爱赶潮，今天看到人家做什么生意赚钱，就不顾自身条件而争相仿效，只可惜大家同挤一条独木桥，难免会落个“僧多粥少”的结局。其实，只要思维方式转变一下，就不愁想出许多办法来。古时候有位茶商到南方贩茶叶，但当他到达目的地时，当地的茶叶已被比他先到的商人定购完了。情急之中，他忽然心生一计，将当地用来盛茶叶的篾箩筐全部买下。不久，当比他先到的商人欲将所购买的茶叶运回时，才发觉

街上已无箩筐可买，只好求助于这位商人，他因此“绝处逢生”，在想赚钱的人身上发了一笔财。

美国著名企业家、西方石油公司总裁阿曼德·哈默博士采用一种“无中生有”的办法：在别人找不到油气的地方找油气。60年代初，德士古石油公司在旧金山以东的河谷里开采天然气，钻井直到5700英尺（约1700米）时仍不见天然气，于是匆匆鸣金收兵。哈默得知这一消息后，立即派出专家前往实地考察。经过大量的数理分析，专家们认为在这里找到天然气的成功概率为70%，哈默当机立断，决定在原井上架起钻机，继续钻了3000英尺（约1000米），天然气终于喷薄而出。后来，哈默又以同样的方式，对埃索公司和壳牌公司在利比亚的弃井进行再钻，很快又找到了9口自喷油井。

我国著名的长虹公司采用“人弃我取”的方针，使企业获得极大成功。80年代末，我国18英寸的彩电成为抢手货，14英寸彩电滞销，国内众多电视机厂家几乎都转产18英寸彩电，致使14英寸彩电显像管大量积压。然而，长虹公司却独具慧眼，看到当时国家已提高了皮棉收购价，其它农副产品的收购价也势必会逐步提高，14英寸彩电将在农村大有市场，于是果断买回大批14英寸彩管继续生产这种规格的彩电，结果获得了广大农村市场。这些年，长虹公司正是在别人大上大屏幕彩电而放弃中小屏幕彩电之时，坚持“大、中、小”协调发展，使城乡市场不断拓宽，经营规模迅速壮大，一直保持着在国内同行业的领先地位。

思路决定出路。“弃茶卖箩”虽然只是古商人的一个经营诀窍，但也说明了这样一个道理，生意人在经营过程中不能局限于固定的思维模式，一旦碰到“山重水复疑无路”的境况时，不妨换一个思维角度，兴许会找到新的出路，从而出现“柳暗花明又一村”的断局面。赚想赚钱人的钱就是一种转换思维的成功范例。哈默再钻别人的弃井和长虹公司收购积压的显像管，也都说明经营

者的思路对企业经营出路的重要性。其实，在现代市场竞争中，经营者由于思维认识的局限性和片面性，盲目抛弃市场或对市场浅尝辄止而形成的“弃井”或“积压产品”现象时有发生，谁善于利用这些“弃井”和“积压产品”做文章，谁就能收到意想不到的效果。“人弃我取，人取我弃”，历来都是一种行之有效的营销良策，也是一种高明的“见机之道”，现代经营者一定要善而用之。

俗话说：“君子求财，取之有道”。这个“道”就是不取不义之财，不赚昧心之钱，否则，再高明的“应机”之道，也只能招来世人的唾骂。据报载，加拿大有一个“诺华集团”公司，准备把北美五大湖的水向亚洲缺水国家出口，据称已获得政府当局批准，每年可从苏必利尔湖汲水 6 亿吨。有人作了一首打油诗，对此种行径予以嘲讽：

北美湖泊水多，有人视为奇货。
竟想打它主意，高价行销外国。
亚洲天旱缺水，机会不可错过。
大量装船出口，一升赚几比索。
每天如卖千吨，利润非同小可。
一本万利生意，何妨大做特做。
生财必须有道，脑筋就得灵活。
倘若出口空气，岂非赚钱更多。

诗中所说的“比索”是菲律宾的货币单位。这首诗将那些唯利是图者的嘴脸进行了入木三分的刻划。这种人也具有“应机”之智，但此种智慧往往遭人白眼，虽然有利可图，但良心亏缺，并非智者所为，不足为法。诗的最后一句本来是想反其义而用之，说明空气是不能够出售的，但是，大千世界就是无奇不有，什么意想不到的事情都会发生。据报载，巴西就有一家公司，想把亚马逊河流域原始森林中的新鲜空气出售。如果诗作者看到这则消息，

不知作何感想。

精明人打湖水与空气的主意，而以厕所赚钱的事，国人大概已经屡见不鲜了。据报载，有一位八旬老翁来到一处收费的公共厕所，向看守厕所门的一位女士请求进去解一下手，但因其出门之前忘了带钱，这位看门的女士硬是不让他进去，这真是“我家厕所当街开，有尿无钱别进来”。老翁因尿憋得厉害，也就顾不得许多了，情急之下说了一声“我以后给你送来”，就走进去了。谁知这位女士竟然在众目睽睽之下闯进男厕所，硬是把这位老翁揪了出来，这位老翁又急又气又羞，被逼得当场哭了出来，并且尿了一裤子。有好事者打抱不平，将此事捅到了新闻单位，一家报纸予以“曝光”。谁是谁非暂且不论，但事后厕所管理者的领导和这位女士登门向老翁赔礼道歉去了。有道是：“有理走遍天下，无理寸步难行。”既然那位女士给老翁赔礼道揪了，说明她也意识到自己做得不太妥当，否则的话，她完全可以拿出那种“入厕讨债”的勇气，理直气壮地诉诸法庭，状告新闻单位损害她的名誉。如果法庭判决新闻单位赔偿她的精神损失费，这笔收入一定不菲，比她每天在厕所门前如此辛苦的收费所得不知要强多少倍！既讨回了公道，又塞满了腰包，这么好的上门生意，她竟然不做，真是“头发长，见识短”，实在可惜！

说起上厕所的事，笔者也曾有过一次亲身经历。有一次，我在地铁站里等列车，想顺便到车站的收费厕所小解一下。当时我的钱包里除了几张 100 元面额的钞票外，只有一枚 1 角的硬币，而上一次厕所需要 2 角钱。我觉得只为上一次厕所就让人家打开一张 100 元的钞票，似乎不妥，于是就拿出那枚 1 角钱的硬币，与看守厕所门的那位女士商量，1 角钱行不行？而且声明自己只是小解一下，不需要她们提供的卫生纸。我为了表示自己的诚意与歉意，打开钱包请她观看，表明确实只有 1 角零钱，其余都是大票子。类似于这种情况，每个人都可能碰到过，比如把自行车停在

公共场所，临走时需要交存车费，但有时就是没有零钱。我原以为这是人之常情，自己说话也比较客气，这位女士不至于不同意。未曾想我是自作多情，那位女士锱铢必较，很干脆地回答："那不行！你又不是没有钱！"言外之意，她宁肯帮我打开一张100元的钞票，也不能少收1角钱。正在此时，我所要乘坐的列车到站了，而且我也不是很急迫非要解手不可，于是冲她笑一笑走人了。

我写出这个事情，并没有谴责那位女士的意思，因为人家并没有错，厕所的收费规定明码标价：一次2角，提供卫生纸。人家是照"章"办事，怪只怪我自己有钱不愿意付，自讨没趣。所幸的是，我没有像前文中提到的那位八旬老翁一样，因年纪大、尿憋得实在难忍而硬性进去，这才没有遭受被人家追进厕所讨债的厄运。俗话说："管天管地，管不了拉屎放屁。"意指这类事情是人的一种天生的自由，任何人都干涉不了。不过，在今天的都市生活中，在某些地方和某些时候，如果没有钱，就连这种天生的自由也被剥夺了。退一步讲，公共厕所收取一些管理费，以便雇人进行管理，包括适时清扫，应该说对使用者也有一些好处，省得一进去就臭气熏天，但是不是因为有些人偶尔没有带零钱就一定不能进去呢？难道真是没有钱就"万万不能"吗？过去人们常说"活人不会被尿憋死"，现在看起来，如果没有钱，活人真的有可能被尿憋死！比如地铁站里就是人稠地窄之所，如果你没有钱，进不了那个厕所门，总不能在众目睽睽之下就大小便吧，那就只有憋着，或者实在憋不住就尿在裤子里，就像前文中的那个老翁一样。从金钱的角度看，老翁属于确实没有带钱一类，笔者属于确实没有足够的零钱一类；从实际需要的角度看，老翁属于十万火急一类，笔者属于可有可无一类。在那两位"忠于职守"的厕所女"卫道士"的眼里，我们这两类人的行为与小偷和强盗实无二致。这类事情本不该发生，但在现实生活中就发生了，而且留给人的印象还很深刻。

也许有人说，现在改革开放了，要学习和借鉴外国的经验，我们国家的厕所收费也是从外国学来的。不错，外国也有“收费”厕所，但那不是强行要收，而是使用者付给厕所管理人员的小费；人家即使付小费，也是等到从厕所里出来时才掏钱的，并不是说不给钱就别进来。同样是交钱，一个主动，一个被动；一个事前，一个事后。一字之差，意义是完全不同的，此所谓“失之毫厘，谬以千里。”我们不禁要问：收费的公共厕所到底是政府部门完善服务的标志，还是极少数人开辟财源的注脚？是人类社会文明发达的里程碑，还是现实生活道德沦丧的墓志铭？如果这样理解改革开放，那真是对我国这项强国之策的歪曲与亵渎。诸葛亮在本篇中说：“猛兽失险，童子持戟以追之；蜂虿发毒，壮夫彷徨而失色，以其祸出不图，变速非虑也。”对于上述两桩“厕所事件”，我们可以这样说：“老翁尿憋，少妇入厕以讨债；书生钱亏，女士横眉而拒之，以其事虽不大，理所当然也。”

“应机”之道，有光明大“道”，也有邪门歪“道”。何去何从，相信读者自有评判。

三四、揣 能

“主圣将贤”是夺取胜利的根本因素。东汉末年天下大乱，豪杰并起，曹操之所以能够以弱胜强、以少胜众，主要得益于他的“执法严明”与“唯才是举”。曹操以自己的文治武功，向世人证明他是一位“非常之人，超世之杰”，他的政治活动、军事韬略以及文学创作，在中国历史上打上了深刻的印记，已经成为中华民族传统文化的一个组成部分了。

〖原文〗

古之善用兵者，揣其能而料其胜负。主孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸也？形势孰险也？宾客孰智也？邻国孰惧也？财货孰多也？百姓孰安也？由此观之，强弱之形，可以决矣。

〖译文〗

古代善于用兵的人，通过全面衡量敌我双方的各方面因素，就可以对战争的胜负作出准确的预测。这些因素包括：哪一方的国君政治开明？哪一方的将帅更为贤良？哪一方的官吏更有才能？哪一方的粮饷丰厚充裕？哪一方的士兵训练有素？哪一方的军容威武整齐？哪一方的战马膘肥体壮？哪一方的形势艰险危急？哪一方的幕僚足智多谋？哪一方的威势慑服邻国？哪一方的财物富余足备？哪一方的百姓安居乐业？根据这些条件，就可以明确判断出强弱胜负的趋势。

〖解读〗

《孙子兵法·计篇》中说：

故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以

此知胜负矣。

孙子这种“校计索情”的战略战术思想，历来被兵家尊为用兵打仗的经典指导思想，许多以弱胜强、以少胜众的著名战例无不是这种思想的“注解”，东汉末年的官渡之战更是此类“注解”中最为精彩的一笔。

公元199年（汉献帝建安四年），袁绍挑选精兵10万，战马万匹，南下进攻许都（当时汉献帝在许昌，该地遂成为汉朝都城），以实现他“南向以争天下”的战略目标。消息传来后，曹操召集部将商议对策。曹操阵营中的头号谋臣荀彧，对曹操和袁绍的为人和能力进行了具体的分析：

> 古之成败者，诚有其才，虽弱必强；苟非其人，虽强易弱。刘、项之存亡，足以观矣。今与公争天下者，唯袁绍尔。绍貌外宽而内忌，任人而疑其心；公明达不拘，唯才所宜，此度胜也。绍迟重少决，失在后机；公能断大事，应变无方，此谋胜也。绍御军宽缓，法令不立，士卒虽众，其实难用；公法令既明，赏罚必行，士卒虽寡，皆争致死，此武胜也。绍凭世资，从容饰智，以收名誉，故士之寡能好问者多归之；公以仁待人，推诚心不为虚美，行己谨俭，而与有功者无所吝惜，故天下忠正效实之士咸愿为用，此德胜也。夫以四胜辅天子，扶义征伐，谁敢不从？绍之强其何能为！

被曹操视为“奇佐”的谋士郭嘉，与荀彧英雄所见略同，对曹操和袁绍都有着深刻的了解，他认为曹操有“十胜”，袁绍有“十败”：

> 刘，项之不敌，公所知也，汉祖惟智胜。项羽虽强，终为所擒。嘉窃料之，绍有十败，公有十胜，虽兵强，无能为也。绍繁礼多仪，公体任自然，此道胜一也。绍虽兵强，绍以逆动，公奉顺以率天下，此义胜二也。汉末政失于宽，绍

以宽济，故不慑；公纠之以猛，而上下知制，此治胜三也。绍外宽内忌，用人而疑之，所任唯亲戚子弟耳；公外简易而内机明，用人无疑，唯才能所宜，不问远近，此度胜四也。绍多计少决，失在事后；公策得辄行，应变无穷，此谋胜五也。绍因累世之资，高议揖让，以收名誉，士之好言饰外者多归之；公至心待人，推诚而行之，不为虚美，以俭率下，与有功者无所吝，士之忠正远见而有实者皆愿为用，此德胜六也。绍见人饥寒，恤念之情形于颜色，其所不见，虑或不及，所谓妇人之仁耳；公于目前小事，时有所忽，至于大事，与四海相接，恩之所加，皆过其望，虽所不见，虑之所周，无不济也，此仁胜七也。绍大臣争权，谗言惑乱；公御下以道，浸润而行，此明胜八也。绍是非不可知；公所是进之以礼，所不是正之以法，此文胜九也。绍好为虚势，不知兵要；公以少克众，用兵如神，军人恃之，敌人畏之，此武胜十也。

郭嘉的一番宏论，虽然在曹操的头上加了许多溢美之词，有些论点也带有牵强附会的成份，但大体上反映了曹操的特点，而且这些特点在曹操的一生中都有不同程度的表现，尤其是在官渡之战中，他把自己的这些特点发挥得淋漓尽致。实际上，曹操之所以能够打败袁绍，进而统一北方，最后成就三分天下的大业，主要得益于他的“治胜”与“度胜”，也就是说，曹操的突出优点是“执法严明”与“唯才是举”。

先说曹操的“执法严明”。

汉末的统治失败在宽松和缓上，曹操反其道而行之，执法严明，刚猛先用，这就对当时的统治阶层产生了很大的震慑作用。曹操的执法严明具体表现为三个特点：一是不畏强权，对贵族严；二是不护己短，对自己严；三是不徇私情，对亲属严。

说起曹操的不畏强权来，以棒杀宦官蹇硕的叔父最为振奋人心，这也是他初登仕途所烧的第一把火，由此确立了他以后的从

政风格，因而此举对于曹操具有特殊重要的意义。

公元175年（汉灵帝熹平四年），曹操20岁，被司马懿之父司马防举荐为洛阳北都尉。洛阳是东汉王朝的都城，达官贵人很多，有的人无法无天，胡作非为，无人敢管。曹操到任后采取了三条措施：一是修缮好北都尉所管辖的4道城门，示以庄严；二是在衙门口外左右各悬挂五色棒数10条，示以威严；三是严申“有犯禁者，不避豪强，皆棒杀之”，示以法严。这三条措施一公布，数月之内无人敢犯禁令。汉灵帝刘宏的小黄门（即太监）蹇硕的叔父凭仗其侄颇得灵帝宠幸，无视曹操的禁令，有一天夜间出行，被人抓住。曹操正值血气方刚之时，正愁找不着开棒杀戒的对象，此刻有人送上门来，自然毫不客气，将蹇硕的叔父棒杀。曹操此举在当时来说，无异于一条爆炸性的新闻，不仅令京师震动，促权贵敛迹，而且在他刚刚走上仕途时就树立起了执法严明的形象。

另一个例子是曹操在10年后出仕济南相（相当于郡太守），惩治贪官污吏。当时济南相管辖10余个县的县令，因“长吏多阿附贵戚，赃污狼藉”，以前历任济南相不敢将此向朝廷举报。曹操到任以后，便以虎狼之药医治痼疾沉疴，将10多个县的县令“奏免其八”，一时间，“小大震怖，奸宄遁逃，窜入他郡”，使得济南郡清平安宁，一派祥和气象。城阳景王刘章在诛灭诸吕时立下了大功，因此他的封国为他立祠，青州诸郡竞相仿效，济南郡最为厉害，最后多至600余祠，巨商富贾以及二千石俸禄的官员纷纷前往祭祀。这些人生活奢侈，搞得老百姓异常贫穷，历代地方官没有人敢禁绝这种风气。曹操到任后，采取断然措施，将大部分祠堂拆除，使官民都不敢进行祭祀，淳化了当地的风气。曹操在朝中当权以后，更是严禁崇敬鬼神一类的事情，使祭祀泛滥的风气由此得到禁绝。

曹操对自己要求严的例子莫过于割发代首。

公元 196 年（建安元年），曹操将汉献帝刘协挟持迁都后，为了解决粮食问题，下令在许下（许都附近）屯田。那一年，仅许城就收得 100 万斛公粮（当时 1 斛合 10 斗）。曹操见粮食问题已基本解决，便开始讨伐不服从他的一些地方割据势力，其中董卓的旧部张绣驻扎在宛城，离许都最近，威胁也最大。张绣与荆州的刘表结成联军，不仅对曹操"挟天子以令诸侯"的行为不满，还扬言要打进许都，劫走汉献帝。曹操闻报大怒，便把征讨的第一个目标指向张绣。公元 197 年（建安二年）1 月，两军会战于淯水（今河南省白河，汉水分支）。张绣先是投降，后又因曹操霸占他的婶母，怒而反叛，偷袭曹营，曹操大败，长子曹昂就是在这次战役中阵亡的。

曹操在总结这次失败的原因时认识到，除了自身之外，其中还有一条最主要的原因，那就是军纪松驰，不堪一击。从此，他开始整顿军纪，先后颁布了各种军令、战令，对行军、作战、扎营等都作了具体规定，并且宣布全军上下不论什么人，只要违犯了纪律，都要受到惩罚。

公元 198 年（建安三年），曹操开始对张绣进行第二次征伐。当时正值秋收季节，为严明军纪，曹操一开始就下令："凡践踏麦田者一律斩首！"将士们在经过一片麦地时，个个都小心谨慎，生怕踏倒一棵麦苗。不料，一只受惊的斑鸠从麦田中飞出，扑撞在曹操的战马身上，战马受惊，窜入麦田，蹭倒了一片麦子。曹操勒住马缰后，下令全军停止前进。然后，他把主管军法条例的官员叫来问道："按照规定应该给我定什么罪呢？"这位官员说："《春秋》之义，罚不加于尊。您是一军之首，还要统帅全军，不能定罪。"曹操说："法律是我制定的，我怎么能够破坏呢？但念我是主帅，还要统兵征战，现在就以割发代首吧！"说完，他便拔出剑来，割下了自己的一缕头发，以此号令全军。曹操割发代首的事传开后，全军上下无不震惊，主帅这样以身作则，谁还敢再

违犯军令呢？

曹操主持朝政之后，仍然法度严明，不徇私情，支持相关官员对自己的亲属和仆人的违法乱纪行为进行处罚。曹操的堂弟曹洪，跟随曹操转战南北，屡建功勋，素有“福将”之誉。曹操起兵讨伐董卓，在荥阳战役中被董卓的部将徐荣打败。在撤退中，曹操的战马被射杀，眼看后面追兵马上就要到了，形势十分危急。曹洪见状，急忙下马，把曹操扶上自己的战马。曹操不肯，曹洪说道：“天下可无洪，不可无君。”曹洪就这样一直牵着马，保护曹操脱离战场。当来到汴水时，因水深流急，人马无法囚渡，曹洪又设法找到一条小船，将曹操渡过了河，从而脱离了险境。

曹洪有恩于曹操，从此后很受宠爱，但曹操对他也没有过份地放纵。曹洪的宾客犯法，曹操照样支持主管官员严厉查办。曹洪的宾客依仗他的权势，骄奢淫逸，在许县境内屡次犯法。适逢为人耿直、执法如山的满宠担任县令，他立即派人把这个犯法的宾客逮捕。曹洪知道满宠铁面无私，不会因为是自己的宾客面从宽处理，便只好写信向满宠求情，请他高抬贵手，放了他的宾客。满宠见信，拒绝了曹洪的求情。曹洪见满宠不给面子，就转而向曹操求救。曹操便下令召见许县主管这个案件的长官。满宠听到这个消息，担心曹操有释放这个宾客的意思，便当机立断，立即将他处死。曹操知道后，不但不生气，反面高兴地说：“一个负责的官员，就应该如此！”

曹操任命杨沛为长社（今河南省长葛县东）县令，曹洪的宾客在这里不肯依法交纳赋税，杨沛先将其脚折断，然后将其斩首。曹操认为杨沛执法严明，很有才干，于是累迁其为九江郡（今安徽省淮河以南、瓦埠湖流域以东、巢湖以北地区）、东平郡（今山东省济宁市、汶上、东平等县地）、乐安郡（今山东省博兴县西南）太守，他在这些地方都有治迹。后来曹操听说邺（今河北省临漳县西南）县法令混乱，人不畏法，于是发出指令：“选邺令，

当得严能如杨沛比。”于是任命杨沛为邺令。曹操问他：“你打算怎样治理邺县？”杨沛回答说：“竭心尽力，奉宣科法。”曹操很是赞赏，对左右的人说：“你们各位看到了吗？这才是真正可畏惧的。”杨沛还没有到任，曹洪、刘勋等一批豪强大官就感到十分害怕，各自急忙派人“驰告子弟，使各自检敕”。杨沛治邺数年，社会秩序顿时一变，他因政绩卓著而被任命为护羌都尉。

公元211年（建安十六年），曹操率军征讨马超，杨沛随军行动，都督军队在孟津渡口的渡河事宜。曹操已经过去了，他的从人中还有人没有过去。有一个中黄门（即仆人）已经渡过去了，但忘记带上曹操的兵符令箭，想私自到北岸取回来，于是向管理船只的小吏要一条小船，把自己送过去。这个小吏不肯，俩人就争起来了。杨沛问这个黄门：“有凭证吗？”黄门回答：“没有。”杨沛大怒道：“没有凭证，谁知道你是不是想逃跑呢？”于是命人揪住他的头，准备用杖捶打，这个黄门见势不妙，赶紧挣脱逃跑，衣服都被撕破了。他跑回去后向曹操哭诉，曹操说：“你没有死，已经是万幸了。”杨沛的名声从此后大振。

再说曹操的“唯才是举”。

关于曹操的礼贤下士，郭嘉最有发言权。公元199年（建安四年）春季的一天夜里，荀彧领着一个20来岁的青年进见曹操说：“此人便是郭嘉，很有才学，今前来投于曹公，望收之。”荀彧此人知人善任，热心于荐能进贤。他曾把本郡的戏志才推荐给曹操作谋士，戏志才为曹操筹划军机、颇有才干，很受器重，但不幸早死，曹操于是给荀彧写信说：“自志才亡后，莫可与计事者。汝、颍固多奇士，谁可以继之？”当时郭嘉刚刚离开袁绍，荀彧从中周旋，便将他推荐给曹操，于是就有了上述郭嘉进见曹操的一幕。

郭嘉，字奉孝，颍川阳翟（今河南省禹县）人，生活于动乱不已的东汉末年。郭嘉少有大志，见识深远，隐迹匿名，密交豪杰，等待风云际会的到来，很少与凡俗之辈交往，世人不知其才

干超绝，只有少数贤才知道他的志向与宏才。在古代，像郭嘉、诸葛亮这样的一介书生，文人谋士，虽有超人的才干，但没有尺土寸兵，只有投靠有政治、军事实力的人，正如藤蔓不能直立，只有攀援大树，才能升高。因此，谋士选择辅佐对象，就成为成功的前提条件。如所择非人，即使有超人的智慧与才干，要想建功立业，亦如缘木求鱼，徒劳而已，甚至会随着主人的失败而招来杀身之祸。只有辅佐对象英武有为，谋士的才干得以发挥，珠联璧合，相得益彰，才能干出一番事业。袁绍虽然兵多将广，地盘辽阔，貌似强大，凡俗之辈趋之若骛，但郭嘉料定他必无所成，于是毅然离去，投向曹操。这时的曹操，虽已迎汉献帝在许昌，“挟天子以令诸侯”，取得了政治上的主动，但与袁绍相比，占有的地盘狭小，兵马不足，势力较弱。而郭嘉却选择他作为自己安身立命之主，在归向去留之际，表现了他深邃的政治眼光和决断才干。

曹操对郭嘉的才学早有耳闻，今日一见，观其年轻稳重，双目有神，更觉不是等闲之辈，就问他：“听说最近袁绍收纳了不少有才之士，你为什么要离开他呢？”郭嘉回答说：“袁绍用人，一是讲亲疏，分贵贱；二是看门第，论资历。像我这种出身卑贱的人，他根本不看在眼里。”接着，曹操问他对天下大势的看法，郭嘉对答如流，见解深刻。曹操听了十分高兴，随即破格任其为司空军祭酒。一个20多岁的小青年，只凭一次谈吐，便被任命为这么大的官，立即遭到了一些人的嫉妒与反对。其中有一个人叫陈群，世代为官，自恃第高位重，对曹操任用郭嘉颇不服气，就抓住郭嘉作风松散、行为不够检点的毛病，一有机会就告他的状。每遇这种情况，曹操总是肯定陈群的态度是好的，但不说郭嘉不好，反倒对郭嘉更加器重。

东汉初期，选拔官吏的主要标准是德行与才干，由州、郡以茂才（即秀才，东汉时因避光武帝刘秀的名讳而改称茂才）、孝廉的名义向朝廷推荐官吏候选人，由朝廷考核后予以任用。但到东

汉后期，朝政腐败，贿赂风行，而士大夫中又崇尚虚名，讲究门第，使得有意仕进者不是依靠行贿钻营，就是设法沽名钓誉，以致被推荐上来的人大多没有真才实学，而且并无德行。陈群对郭嘉的态度，就是当时这种社会现象的集中反映。曹操出身宦官之家，尽管父亲身居高位，他本人也才智超群，但在社会上仍受到许多人的鄙视。因此，他对这种现象深恶痛绝，对陈群的议论也就当作耳旁风了。事后，曹操和郭嘉闲聊时谈起了这件事，问郭嘉对此有何看法。郭嘉没有正面回答，面是向他朗诵了当时社会上流传着的一首民谣，问曹操有何感想。这首民谣是这样说的：

举茂才，不知书；察孝廉，父别居。
寒素清白浊如泥，高第良将怯如鸡。

曹操听后哈哈大笑，认为切中时弊，从此以后，对郭嘉更加敬重，也更加信任。郭嘉英姿勃勃，意气风发，勇于任事，敢作敢为，“每月大议，发言盈庭”，畅所欲言，十分自信，颇以良佐奇谋为己任。他的聪明才智，也使他“动无遗策”，在曹营中发挥着很大的作用。曹操与郭嘉“自在军旅，十有余年，行同骑乘，坐共幄席”，深感“唯奉孝为能知孤意”，把他引为知己。可惜的是，这样一位才气横溢、风华正茂的谋士，却不幸于公元 207 年（建安十二年）英年早逝，年仅 38 岁。郭嘉之死，对曹操不啻是一个沉重的打击，使他极其悲痛，至为惋惜，“上为朝廷悼惜良臣，下自毒恨丧失奇佐”，发出了“哀哉奉孝！痛哉奉孝！惜哉奉孝！”的不可名状的悲叹。他在为郭嘉追封的表奏中说：

军祭酒郭嘉，自从征伐，十有一年。每有大议，临敌制变。臣策未决，嘉辄成之。平定天下，谋功为高。不幸短命，事业未终。追思嘉勋，实不可忘。

曹操作为封建社会的一位有成就的政治家，从自身经历及当时社会政治现实中认识到东汉选举制度的弊端，他在《薤露行》—

诗中对这种弊端进行了无情的嘲讽与鞭挞：

惟汉廿二世，所任诚不良。
沐猴而冠带，知小而谋强。
犹豫不敢断，因狩执君王。
白虹为贯日，己亦先受殃。
贼臣持国柄，杀主灭宇京。
荡覆帝基业，宗庙以燔丧。
播越西迁移，号泣而且行。
瞻彼洛城郭，微子为哀伤。

为在争夺天下的斗争中能将有用之才都招揽到自己周围，曹操对东汉选拔官吏的标准进行了彻底的改革，曾先后三次下达求贤令，对社会传统观念进行了强烈冲击。

公元210年（建安十五年）春，曹操因在此前不久的赤壁之战中受到严重挫折，深感事业艰难，更加体会到人才的重要性，认识到只有不断壮大自己的人才队伍，才能完成统一大业，于是下达了一道《求贤令》：

自古受命及中兴之君，曷尝不得贤人君子与之共治天下者乎！及其得贤也，曾不出闾巷，岂幸相遇哉？上之人求取之耳。今天下尚未定，此特求贤之急时也。“孟公绰为赵、魏老则优，不可以为滕、薛大夫”。若必廉士而后可用，则齐桓其何以霸世！今天下得无有被褐怀玉而钓于渭滨者乎？又得无有盗嫂受金而未遇无知者乎？二三子其佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。

“孟公绰为赵、魏老则优，不可以为滕、薛大夫”一句出自《论语·宪问》，孔子说，适宜做大国贵族的家老的人，不一定适宜做小国的大夫，因为小国的大夫要具备对付大国的才能，与做大国贵族的家老不同。孟公绰，鲁国大夫，属于孟孙氏家族；赵、

魏，晋国的两家贵族赵氏与魏氏；滕、薛，春秋时的小国，在今山东省滕县及其东南薛城一带。按照孟公绰的资历，他完全可以做赵、魏两国贵族的家老，但不一定胜任滕、薛这种小国的大夫。春秋时，辅佐齐桓公成就霸业的管仲，在年轻时与鲍叔牙合伙做生意，每次总要多分一点钱财，够不上廉士；姜子牙腹有良谋，但在穷困潦倒时不得不整天垂钓于渭水之滨；汉初的陈平，也身披与嫂子私通和接受贿金的污名。曹操举这些例子，就是告诫手下人一定要突破身份与地位的限制，向他推荐有真才实学的人才。

曹操在统掌朝政后，委任崔琰、毛玠主持官吏的选拔与任用。崔、毛二人素以清廉正直著称，“其所举用，皆清正之士，虽于时有盛名而行不由本者，终莫得进。务以俭率人，由是天下之人莫不以廉节自励”。朝廷之中，廉俭之风大行，贪秽浮华之人都被贬退。但他们过分看重廉洁俭朴，从而使许多官员矫情作伪，假意旧衣破车，以求升迁。同时，用这个单一标准选拔人才，就会将一些确有才干的人排除在外。因此，当有人向曹操操出这一问题后，他就下达了这道命令。曹操在这道命令中明确地提出了“明扬仄陋，唯才是举”的用人方针，不仅是为了改变东汉后期选举制度的弊病，而且也是为了矫正自己政权中前一阶段在选拔官员标准上的偏差，具有很强的现实针对性及明显的进步意义。

公元214年（建安十九年），刘备占据益州，三国鼎立的局面已经基本形成。曹操并未因自己占据中原，在政治、经济、军事上都有明显优势而稍有松懈，仍以招揽贤才作为首要任务，在这年的12月下达了《敕有司取士勿废偏短令》：

> 夫有行之士，未必能进取；进取之士，未必能有行也。陈平岂笃行，苏秦岂守信邪？而陈平定汉业，苏秦济弱燕。由此言之，士有偏短，庸可废乎？有司明思此义，则士无遗滞，官无废业矣。

曹操在这道命令中明确指出，德行与才干并不是统一的，而且又以上次《求贤令》中提到的“盗嫂受金”的陈平和战国时的苏秦为例，说明这个道理。在一般人的眼里，陈平未必是一个有德行的人，却以自己的聪明才智为汉朝的建立立下了不朽功勋。苏秦是战国时纵横家的代表人物，凭着一张嘴在诸侯国间以合纵破连横，以至于一度身佩六国相印。从苏秦的行径来看，他未必是一个恪守信义的人，却拯救了弱小的燕国。因此，曹操指示主管部门对人不能求全责备，不要埋没那些虽有缺点但却具真才实学的人才。同时，当时正值三国鼎立的时期，各方都想方设法求取人才，以加强自己的力量。曹操求贤，一则是为了扩大自己的人才队伍，二则如果能够将有才干的人用官爵羁縻在自己阵营中，就可削弱反对自己的势力，这比单纯用打击的方法来消灭敌对势力，显然要棋高一着。

公元 217 年（建安二十二年），曹操已经是 63 岁的人了，在前一年他已经被进爵为魏王。这年 4 月，汉献帝又命曹操“设天子旌旗，出入称警跸”。但曹操仍壮心不已，志在统一天下，连年出师征讨，同时，也更迫切地需求贤才，于这年 8 月下达了《举贤勿拘品行令》：

> 昔伊挚、傅说出于贱人；管仲，桓公贼也，皆用之以兴。萧何、曹参，县吏也；韩信、陈平负污辱之名，有见笑之耻，卒能成就王业，声著千载。吴起贪将，杀妻自信，散金求官，母死不归，然在魏，秦人不敢东向，在楚，则三晋不敢南谋。今天下得无有至德之人放在民间？及果勇不顾，临敌力战；若文俗之吏，高才异质，或堪为将守；负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝，而有治国用兵之术。其各举所知，勿有所遗。

伊尹是奴隶出身，辅佐成汤灭亡夏朝，建立商朝。傅说从事筑墙的“贱业”，辅佐武丁复兴商朝。管仲曾经与齐桓公有一箭之

仇，辅佐齐桓公成就霸业。萧何与曹参从前只是小小的县吏；韩信受过胯下之辱，被人耻笑；陈平也有过不光彩的名声，但正是这几位有“缺点”的人辅佐刘邦建立了汉朝。曹操对这些人极为推崇，充分表现出他在用人方面的雍容大度和不拘一格，同时也反映出他与东汉时期用人传统的完全决裂，曹操所提到的吴起，后世对他的评价历来是仁者见仁，智者见智，褒贬不一，毁誉参半，但曹操对他充分肯定，更进一步体现了他的“唯才是举”的用人观。

吴起，卫国左氏（今山东省曹县北）人，战国时期著名的军事家和政治家。他出身于一个资财富足的家庭，为了求取功名，到一些国家进行游说，结果求官不成，家产却被他花光了，邻居和亲戚都嘲笑他。吴起一气之下，把那些嘲笑他的人杀了 30 多个，然后离家出走。吴起在辞别母亲的时候，咬破自己的手臂，发誓道：“我不为卿相，不入卫城。”他来到鲁国，听说孔子的学生曾参很有学问，就拜他为师，学习儒家之道。不久，吴起家里来信，说他母亲病逝了。吴起没有回去奔丧，只是仰天三号，旋即收泪读书。儒家最讲究的就是孝道，曾参看到吴起如此薄情，非常厌恶他，从此与他断绝了师生关系。吴起被逐出师门，只好放弃儒学，转而研究兵法。通过 3 年的刻苦钻研，吴起把姜太公、孙武和司马穰苴的用兵之道全部了然于心，精通了行军布阵的奥妙，然后以此游说鲁国相国公仪休，公仪休将他举荐于鲁穆公，任为大夫。

有一年，齐国进攻鲁国，公仪休对鲁穆公说：“要想打败齐国，非用吴起为将不可。”穆公虽满口答应，却不肯任用。后来，公仪休看到战局对鲁国不利，又去对鲁穆公说：“上次讲吴起可用，为何至今不见动静？”鲁穆公说：“我知道吴起是将才，但他的妻子是齐国田氏之女。至爱莫如夫妻，恐怕他不会为鲁国尽心尽力。”吴起得知鲁穆公的顾虑后，回家对妻子田氏说：“世人都看重妻室，

是为什么呢?”田氏说:“有外有内，家道始成。世人看重妻室儿女，是为了成家立业啊!”吴起说:“假如一个人可以官至卿相，活着的时候荣华富贵，死了以后可以名垂青史，那么他所成就的家业可就大了。这难道不是为人之妻对自己丈夫的最大希望吗?”田氏说:“是啊!”吴起说:“我今天正好有一个成就千秋功名的机会，求你帮助我一下，你也理应成全我。”田氏说:“我是一个妇道人家，怎么能帮助夫君成就如此功名呢?”吴起说:“眼下齐军伐鲁，鲁穆公想用我为将，只因你是齐国田氏家人，所以鲁穆公对我疑而不用。我想用你的人头去消除鲁穆公的疑虑，以成就我的功名。”田氏听了，大惊失色，正想开口说话，吴起拔剑一挥，血溅四壁，田氏的人头已经落地。吴起以帛裹着妻子的头来见鲁穆公，对他说:“我报国有志，今斩妻之头，以表明我一心为鲁而不为齐。”鲁穆公见此情景，惨然不乐。当见到公仪休后，鲁穆公说:“吴起杀妻以求将，此残忍之极，其心不可测!”公仪休说:“吴起不爱其妻而爱功名，你若弃之不用，他必反而为齐效力。”鲁穆公只好勉强任吴起为大将率兵御敌。这就是历史上有名的吴起“杀妻求将”的故事。

吴起从杀妻求将开始，正式登上了战国时期纷繁复杂的政治舞台。鲁穆公任用他为将，率领鲁国军队打败齐国的进攻，其军事才华首次得到展现。后来由于受到鲁穆公的猜疑，吴起从鲁国来到魏国，魏文侯唯才是举，任命他为大将，让他率兵攻打秦国，一下子就取得攻下5城的辉煌战绩。魏文侯见吴起确实善用兵，就任命他为西河郡守，担负起抵抗秦国和韩国的任务。3年之后，魏军实力大增，在西河战役中大破秦军50万，取得历史上著名的“西河大捷”。从此之后，吴起的威名远播诸侯。吴起在魏国为将20余年，魏军在他率领下，“与诸侯大战七十六，全胜六十四，余则钧解，辟土四面，拓地千里”，使得“秦兵不敢东向”。

魏文侯死后，公叔仪为相，因妒忌吴起的才能，就向魏武侯

进谗言，引起魏武侯的疑忌，吴起不得已而逃到楚国。在楚国，他受到楚悼王的重用，担任令尹，推行变法，其要点是：加强中央集权，废除贵族特权，奖励耕战，实行法治，改善财政等。吴起的变法措施无疑具有进步意义，但遭到楚国守旧贵族的激烈反对。屈宜臼攻击变法，当面咒骂出行巡视的吴起是“祸人”。在楚悼王的支持下，吴起坚决变法，进行了“要在强兵”的改革，使楚国军事力量大增，先后“南收扬越，北并陈、蔡，却三晋，西伐秦，兵震天下，威服诸侯”，使楚国的疆域得到了极大的扩展，南至现在的广西苍梧一带，北拓至黄河。

楚悼王死后，吴起被楚国守旧贵族杀死，楚国国力从此逐渐削弱。而秦国此时却任用商鞅进行变法，使国力大增。战国后期法家的集大成者韩非就曾说过：“楚不用吴起而削乱，秦用商君而富强”，对于战国时期这两次重大的政治改革，可谓是一针见血的绝好总结。这一失一得之间的奥妙，就在于杰出人才能否得到重用。

在中国历史上，下过求贤诏令的君主不少，在这点上并非曹操的独创。所不同的是，曹操的用人标准与过去的君主大为不同，他公开宣布，不论门第高低，不管品行如何，不以貌取人，不苛求全才，只要有“治国用兵之术”的，就可以得到重用，并通过大量历史事例将“唯才是举”这一用人标准上升为所有有为君主的一般用人规律。曹操的这种用人标准不只是表现在选拔官吏上，就连选女婿也不例外。

据《魏略》记载，东汉末年沛郡（今安徽省濉溪县西北）人丁冲与曹操关系亲密，当时天下大乱，丁冲有一次给曹操写信说：“足下平生常喟然有匡佐之志，今其时矣。”曹操见信后信心倍增，于是将汉献帝迎到许昌，并封丁冲为司隶校尉，从此开始了他的“挟天子以令诸侯”的政治生涯。后来丁冲因饮酒过度而死，曹操很是伤感。他听说丁冲的儿子丁仪很有才学，虽然没有见过面，但

有意将女儿嫁给他，并征求曹丕的意见。曹丕说："丁仪只有一只眼，恐怕妹妹未必愿意。"曹操也只好作罢，把女儿另嫁他人了。不久，曹操在府中与丁仪谈话，对他的才华相当欣赏，说道："丁仪真是一个人才，即使他的两只眼睛都瞎了，我也应该将女儿许配给他，何况只有一只眼睛。我儿子误了我的事。"这虽然是历史上留下的一段佳话，但也是曹操人才观的生动写照。《魏书》中对曹操评价道：

知人善察，难眩以伪，拔于禁、乐进于行阵之间，取张辽、徐晃于亡虏之内，皆佐命立功，列为名将；其余拔出细微，登为牧守者，不可胜数。是以创造大业，文武并施，御军三十余年，手不舍书，昼则讲武策，夜则思经传，登高为赋，及造新诗，被之管弦，皆成乐章。

这是对曹操的公允评价。正是因为曹操这种独特的用人标准，才使他身边猛将如云，谋臣如雨，在当时割据政权中，得贤士最多。正是在这些谋臣、猛将的辅佐之下，曹操才能扫平群雄，统一北方，从而在三足鼎立的局面中取得了稳定的优势，奠定了曹魏政权的坚实基础。

对于曹操的才干，诸葛亮也深为敬佩。他在《隆中对》中就说："曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操道能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。"所谓"人谋"，也就是指个人的谋略。他在《后出师表》中又称曹操"智计殊绝于人，其用兵也，仿佛孙、吴"。陈寿对曹操评价道：

汉末，天下大乱，雄豪并起，而袁绍虎视四州，强盛莫敌。太祖（指曹操）运筹远谋，鞭挞宇内，揽申、商之法术，该韩、白之奇策，官方授材，各因其器，矫情任算，不念旧恶，终能总御皇机，克成洪业者，惟其明略最优也。抑可谓非常之人，超世之杰矣。

我们在评论曹操时，必须遵循历史唯物主义与辩证唯物主义的世界观和方法论，把曹操放在当时的社会大环境下加以考察。说曹操“执法严明”，不能掩盖他后来的草菅人命、滥杀无辜；说曹操“唯才是举”，也不能简单地认为他在选人用人方面只重才而不重德。事实上，从曹操的三篇求贤令中所举的众多历史人物来看，这些人总体上属于德才兼备的贤良人士。曹操之所以特别强调“明扬仄陋，唯才是举”，主要是针对当时选拔人才时存在的弊病，告诫主管官员不要矫枉过正，另外也不要计较人才身上存在的一些小毛病。即使用今天所倡导的“德才兼备，以德为主”的用人标准来衡量，曹操的主张也是正确的，原因有三：其一，有时候所谓的“毛病”并不一定就是真的，就看从哪个角度来看待；其二，有一些小毛病也上升不到“品德”的高度，大可不必求全责备；其三，不能抛开具体的社会环境而抽象地谈论所谓的“德”，因为这里有一个大德与小德、公德与私德的区别。

鲍叔牙对管仲每次做生意都要与他多分一点钱财的行为并不以为然，反而认为管仲要赡养老母，不得不如此。在鲍叔牙的眼中，管仲是一个孝子，值得敬重，他的这个“贪财”的毛病反而成为优点了。陈平为他自己接受贿赂的行为辩解，说自己刚到这里，没有钱财，何以为生？刘邦也就表示理解了。陈平也没有把这些所谓“贿金”真的据为己有，他后来正是用这些钱在楚汉荥阳之战中大行反间计，使刘邦得以逃生。吴起杀妻求将，这种做法实在是残忍之致，理应受到严厉谴责。但对于这件事，又不能完全用今天的眼光来看待。在当时那个社会形态下，也许杀人并不一定非要偿命不可。吴起在杀妻之前就杀死了30多个嘲笑他的人，也没有人说应当予以惩罚，这反映了当时人们对这种事情的容忍态度。另外，那时是奴隶社会，妻子仅是男人的一种附属物，没有独立的人格与尊严可言，随便被杀倒不多见，但随意被惩罚则是很平常的。例如前面提到的那位推荐吴起的相国公仪休，回

家看到妻子在织布，认为自己是食俸禄的人，妻子的做法是与织妇争夺财源，一怒之下就把妻子赶走了。公仪休休妻，其出发点还是为了增加老百姓的就业机会，维护他们的利益；吴起杀妻求将，虽然也是为了能有机会为国效力，但这种做法实在是缺乏人性之举。对于吴起杀妻这件事，鲁穆公就说“此残忍之极，其心不可测!”吴起的功名心太强，为了建功立业而不择手段，这与“大义灭亲”完全是性质不同的事情，后人据此说他“缺德”，很有道理。有一首诗就表明了这种态度：

满望终身作大臣，杀妻叛母绝人伦。
谁知鲁魏成流水，到底身躯丧楚人。

吴起不讲人伦，杀妻叛母，确实令人不齿，但如果据此就说吴起不讲道德，一味残忍，也有片面性。吴起后来在统兵治国方面确实表现出杰出的才干，而且他主张治国要“内修文德，外治武备”，在“修文德”方面要“先教百姓而亲万民”、使“贤者居上，不肖处下”、“民安其田宅，亲其有司”，等等；在“治武备”方面主张对军队要“教之以礼，励之以义”，而且要挑选“良将”，等等。他有一次对魏武侯说，国家长治久安的后盾“在德不在险”。因此，也不能简单地就说吴起只是有才，而品德不好。至少可以这样说，吴起的“大德”与“公德”能够弥补他在“小德”与“私德”方面的不足与缺陷。曹操也正是基于这个原因，对吴起表示了相当的敬佩之情。诸葛亮在这部《心书》中，也多次提到吴起，例如，他在“习练”篇中倡导的练兵方法，就是吴起首创的；在“重刑”篇中对吴起整肃军容的方法推崇备至；在其它一些篇目中所倡导的治军方法与将德修养的论点，有许多也是来自《吴子》。鉴于英雄相惜的缘故，诸葛亮也把曹操与孙武和吴起相类比，而且他对这些人的敬佩之情溢于言表，颇有一点《诗经》中所说的“高山仰止，景行行止。虽不能至，然心向往之”的意味。

再说曹操本人，他也并不是仅有才学而没有德行，在他的身上有许多闪光的地方，否则，就不会得到那么多人的支持与拥护，从而在汉末天下大乱、群雄争霸的年代，取得统一北方、三分天下的宏伟大业。曹操的个性确实奸诈，而且疑心很重，陈寿说他“性忌”，在这方面表现出他缺少德行的一面；而在治国安邦方面，他又具有出众的品德。对于前者，主要表现在他的草菅人命、滥杀无辜方面。崔琰曾为曹操招揽人才出了大力，只是由于对杨训过分歌颂曹操的做法，发了几句牢骚，就被他处死；荀彧为曹操扫灭群雄立了大功，只是在曹操想进爵为魏公加九锡时，出来劝阻，曹操就“心不能平”，暗地里折磨荀彧，使其“饮药而卒”；名医华佗只是不愿意长期呆在曹操身边只给他一个人治病，也被置于死地，等等。这些不当杀而杀之的事例实属“滥杀”，是一种“缺德”的表现。对于后者，主要表现在他的廉洁自律、以身作则方面。史载曹操“雅性节俭，不好华丽”，他倡导薄葬，就是这种品德的突出体现。针对东汉末年的厚葬之风，曹操在公元205年（建安十年）平定河北后，“令民不得复私仇，禁厚葬，皆一之以法。”他在生前就安排好自己的丧事，一切从简，在临终前的遗令中又再次重申“敛以时服，无藏金玉珍宝”。据考古发掘，这一时期的墓葬规格较清楚，规模比东汉时期明显减小，这表明在曹操的带动下，禁止厚葬的法令在汉魏之际确实得到了较好的贯彻。因此，在这方面既表现了曹操的廉洁自律，又表现了他的执法严明。

三国鼎立局面的形成，始于赤壁之战。在此之前，曹操一直坚持两项用兵原则：一是开战之前，首先分化瓦解对手，然后各个击破；二是先弱后强，每战都十分注意孤立敌人，力求避免两面作战。曹操此战彻底失败，正是因为他被胜利冲昏了头脑，违背了上述两项原则，在战略战术两个方面都犯了致命的错误。从战略上看，他犯了两个错误：其一，不应该大举南下，而应先集中力量，平定关西的马超和韩遂等军阀割据势力，解除自己的后

顾之忧；其二，不应该首先把矛头对着孙权，而应联孙伐刘，先弱后强，分化瓦解，然后再各个击破。从战术上看，他也犯了两个错误：其一，北军善于陆战，南军善于水战，曹操却让北军舍陆登舟，这是以短击长；其二，误杀水军都督蔡瑁，任用文聘这个水战外行的将领，结果不能识破庞统的“联环计”，为孙刘联军火烧战船创造了条件，这是作茧自缚。当然，曹操阵营中的文臣武将也不是没有人向他提出建议，例如程昱就提醒他要注意对方的火攻，而曹操却自负地认为寒冬腊月不会有东南风，因此火攻不可能，没有加以提防。赤壁之战后，曹操为自己的失败寻找理由，只是简单地感叹道：“若奉孝在，不使孤至此。”实际上，他失败的主要原因并不是“将不贤、吏不能、宾客不智”，而是“主不圣”，曹操自己应对失败负主要责任。因此，曹操最终未能完成统一中国的大业，与他后期在“揣能”方面所犯的错误有着很直接的关系。公元 210 年（建安十五年）冬，曹操在大宴铜雀台时，说自己本志有限，只望死后的墓碑上能够题写“汉故征西将军曹侯之墓”几个字就心满意足了，后来“身为宰相，人臣之贵已极，意望已过矣。”这种言不由衷的话，只有他自己才会相信。赤壁之战后，自己元气大伤，别人羽翼丰满、有心“杀贼”，无力回天，只好如此自我安慰一番了。

纵观曹操的一生，尽管有缺点有失误，仍然不失为一位杰出的政治家、军事家和才华横溢的文学家。鲁迅在《魏晋风度及文章与药及酒之关系》一文中说：“其实，曹操是很有本事的人，至少是一个英雄，我虽不是曹操一党，但无论如何，总是佩服他。”曹操也是旷代伟人毛泽东评价较高的少数几个封建帝王之一。1954 年夏天在北戴河，毛泽东同保健医生谈话时，针对历史上对曹操的不公正评价，作了更明确的论述：

> 曹操统一了北方，创立了魏国。他改革了东汉的许多恶政，抑制豪强，发展生产，实行屯田制，还督促开荒，推行

> 法治，提倡节俭，使遭受大破坏的社会开始稳定、恢复、发展。这难道不该肯定？难道不是了不起？说曹操是白脸奸臣，书上这么写，戏里这么演，老百姓这么说，那是封建正统观念制造的冤案。还有那些反动士族，他们是封建文化的垄断者，他们写东西就是维护封建正统。这个案要翻。

1959 年，我国文学和史学界曾在报刊上展开一场影响很大的关于“替曹操恢复名誉”的讨论。1 月 25 日，郭沫若在《光明日报》上发表《谈蔡文姬的〈胡笳十八拍〉》一文，对曹操予以很高的评价，他认为曹操“锄豪强，抑兼并，济贫弱，兴屯田，费了三十多年的苦心经营，把汉末崩溃了的社会基本上重新秩序化了”，“他在文化上更在中国文学史中形成了建安文学的高潮”，因此，“曹操对于民族的贡献是应该作高度评价的，他应该被称为民族英雄”。该文发表后，引起人们的兴趣，读者关于曹操的评价也是议论纷纷。2 月 19 日，翦伯赞在《光明日报》上发表《应该为曹操恢复名誉》一文，其中讲到“在我看来，曹操不仅是三国豪族中第一流政治家、军事家和诗人，并且是中国封建统治阶级中有数的杰出人物。”针对《三国演义》中对曹操形象的塑造，翦伯赞说：

> 在否定曹操的过程中，《三国演义》的作者可以说尽了文学的能事。《三国演义》简直是曹操的谤书。《三国演义》的作者不是没有看过陈寿的《三国志》和裴松之的《三国志注》，他看了，而且看得很仔细。他知道曹操并不如他所说的那样坏，那样愚蠢无能，但是为了宣传封建正统主义的历史观，他就肆意地歪曲历史，贬斥曹操。他不仅把三国的历史写成了滑稽剧，而且还让后来的人把他写的滑稽剧当着三国的历史。应该说，《三国演义》的作者在对待曹操的问题上是发挥了他的强烈的政治性。

看得出来，蒯先生为了给曹操“打抱不平”而对罗贯中“口诛笔伐”，整段文字爱憎分明，充满了强烈的感情色彩，读来令人感到兴趣盎然。平心而论，说《三国演义》是曹操的“谤书”并不尽然，但罗贯中在这部书中发挥了“强烈的政治性”倒是真的，因为作者写书时总要表达自己的思想感情与政治立场，这是必然的。唐朝著名史学家刘知几说“物有恒准，而鉴无定识”，历史是客观存在的，但人们在认识它时，却由于“识有通塞，神有晦明”的区别，于是“毁誉以之不同，爱憎由其各异”，这样一来，“辩其利害，明其善恶”的史识就尤其显得重要了。从这个意义上来说，“历史是一个任人打扮的小姑娘”的说法，主要是说人们对同样一段史实的认识不同，而不是说历史可以任人改变。

说到对《三国演义》的评价，是尊曹还是尊刘，即以谁为正统，这是一个无法回避的问题。毛泽东认为：“罗贯中不是继承司马迁的传统，而是继承朱熹的传统。南宋时，异族为患，所以朱熹以蜀为正统。明朝时，北部民族经常为患，所以罗贯中也以蜀为正统。”毛泽东所谓的司马迁的传统，是指司马迁把“稽其成败兴亡之理”作为他写作《史记》的原则，比较注意下层人民的作用，因而敢于为秦末农民起义领袖陈胜、吴广立传，并置于“世家”体例中，放在《孔子世家》之后、汉代诸世家之前，这实际上就等于承认了陈胜、吴广的历史地位。《三国志》的作者陈寿尊魏为正统，到东晋王朝偏安江南以后，《汉晋春秋》的作者习凿齿就改蜀汉为正统了。北宋的司马光作《资治通鉴》时沿陈寿的先例，尊魏为正统；到南宋王朝偏安江南以后，朱熹作《通鉴纲目》，又一反司马光的看法，仍尊蜀汉为正统。对于这种历史上对同一段史实的看法的反复变化，清代史学家章学诚在《文史通义》里说：“陈氏生于西晋，司马氏生于北宋，苟黜曹魏之禅让，将置君父于何地？而习与朱子，则固南渡之人也，惟恐中原之争正统也。诸贤易地而皆然。”由此说来，《三国演义》不仅仅是一

部小说，而是反映了偏安的汉族王朝争正统地位的社会思潮，这也正是《三国演义》的“强烈的政治性”。

至于说罗贯中肆意歪曲历史，把《三国演义》写成一出“滑稽剧”，更是激愤之语了。小说毕竟与史实不同，似不应求全责备，况且三国故事在唐代时就在民间广为流传了，《三国演义》是明代的罗贯中以元朝时形成的《三国志平话》本为基础，删除荒诞，根据史籍并加虚构而成的，这便是“演义”。老百姓喜欢《三国演义》，不仅仅由于它所宣扬的正统观念，而且也在于它的叙事手法引人入胜，具有较高的艺术性。后人是否把《三国演义》当作三国的历史，这是后人的“自由”，罗贯中本人决定不了。当然，翦先生的本意是为曹操“恢复名誉”，他对《三国演义》及其作者罗贯中的评价也算是一家之言吧。按照刘知几的标准，就无所谓对，也无所谓错。

不论后人对曹操爱也好，憎也罢，曹操的所作所为是抹煞不掉的。曹操先后战胜了实力强大的众多诸侯，进而统一了北方，这是事实吧；三国中曹魏的综合实力最为强大，这是事实吧；曹氏父子的诗文至今俱在，这是事实吧；司马氏完成了国家统一，主要是曹操打下的基础，这也是事实吧。曹操也正是以自己的文治武功，向世人证明他确实是一位“非常之人，超世之杰”，他的政治活动、军事韬略以及文学创作，在中国历史上打上了深刻的印记，已经成为中华民族传统文化的一个组成部分了。

三五、轻　战

我国古代杰出的军事家对武器装备在作战中的重要作用历来予以高度重视，但古今中外无数史实证明，决定战争胜利的因素不是武器，而是清明的政治环境与优良的军队素质。在现代企业制度下，企业管理者只有在总体思路正确的前提下，敢于碰硬，严明执法，职工才能“轻战”，企业才能兴旺发达。

【原文】

螫虫之触，负其毒也；战士能勇，恃其备也。所以锋锐甲坚，则人轻战。故甲不坚密，与肉袒同；射不能中，与无矢同；中不能入，与无镞同；探候不谨，与无目同；将帅不勇，与无将同。

【译文】

螫虫能够蜇人，靠它的毒液厉害；士兵作战勇敢，凭他的装备精良。因此，如果刀枪锋利、盔甲坚固，那么士兵就不害怕打仗。头盔甲胄不够坚固密实，那就与赤膊上阵一样；开弓射箭不能命中目标，那就与没有箭羽一样；射中敌人不能进入肉体，那就与没有箭头一样；侦察敌情不够准确周详，那就与没有眼睛一样；统兵将帅缺乏作战勇气，那就与没有将帅一样。

【解读】

电影《甲午风云》中有这样一个镜头："致远"号管带（即舰长）邓世昌指挥将士们攻击日本舰队的旗舰"吉野"号，猛烈的炮火打得敌舰夺路逃跑。突然间炮声停息了，邓世昌大喝道："为什么不开炮?"炮手回答，已经没有炮弹了，剩下的一些都是哑炮，里面不是弹药，而是沙石。邓世昌见此情景，真是欲哭无泪，欲悲无声，断然下令战舰全速前进，撞沉"吉野"！结果被鱼雷击中，

全舰将士壮烈殉国，邓世昌也因悲愤而投海自尽。

近代海军的产生和发展是中国近代化运动的一个主要内容和重要组成部分，而北洋水师的组建则是中国近代化运动的突出成果。一个国家的军事力量在很大程度上取决于一个国家的经济力量，近代海军的建设尤其如此。北洋水师组建之初，成绩相当可观，当时中国海军力量居世界第八位，居远东首位。但是，腐败透顶的清王朝以为大功告成，停止了海军建设，于公元 1891 年（清宣宗光绪十七年）作出停止向外国购买大型舰船的决定，这使北洋水师的发展受到很大的影响。后来甚至挪用海防经费修建“三海”工程和颐和园，加上舰队内部滋长的严重腐败现象，使北洋水师的战斗力受到极大的削弱。在战略方面，清王朝实行“海守陆攻”和“保船制敌”的方针，畏敌避战，不敢出海，这是导致北洋水师最终在甲午战争中覆灭的重要原因。甲午海战的失败，是中国近代史上遭受屈辱的一个缩影。具有悠久历史的中华民族，陷入半封建半殖民地的悲惨境地。

虽然说战争是政治的继续，是一种政治手段，但战争必定有其自身的客观规律。夺取战争的胜利，固然有许多原因，但武器装备是否优良，是一个重要的、直接的原因。诸葛亮是一位政治家、军事家，同时也堪称兵器专家，他在本篇中就是专门论述武器装备的重要性。陈寿说他“性长于巧思，损益连弩，木牛流马，皆出其意。推演兵法，作八阵图，咸得其要。”西晋时太傅掾李兴（《陈情表》的作者李密之子）说他“推于八阵，不在孙吴。木牛之奇，则非般模。神弩之功，一何微妙。千井齐甃，又何秘要（这一句是说明诸葛亮当年开凿盐井，并利用燃烧天然气进行煮盐）。”这些评论都是说明诸葛亮在战术运用与军事装备改进方面的杰出贡献。

《诸葛亮别传》中记载，诸葛亮在北伐期间，委派蒲元在斜谷口熔炼金属，制造战刀。蒲元以一种独特的方法，铸造了 3000 把

战刀。战刀制成后需要淬火，蒲元认为汉水的水质太软，不适合淬火；蜀江的水质凉爽清洌，非常适合于金属淬火，于是他就派人到成都取蜀江之水。江水取到以后，蒲元用刀一划，就说里面杂有涪水，不能用。取水之人强辩说没有的事，蒲元用刀划着水，说："杂有涪水8升，为什么说不杂？"取水之人闻听此言，大吃一惊，急忙向蒲元叩头，表示佩服，说："确实在涪水渡口跌倒，洒了8升水，心中害怕，就添加了8升涪水。"从此后，大家对蒲元这种神奇的本领十分佩服。蒲元制好刀后，用竹筒装满铁珠，举刀砍去，竹筒应手而断，有如割断水草一样，当世无比，被人称作神刀。这个故事里然说的是蒲元制刀，但也从一个侧面说明诸葛亮对于兵器制造工艺的改进和制造质量的提高十分重视。因此，蜀汉军队的武器在当时来说比较精良。

除了武器的改进之外，诸葛亮还十分重视铠甲的制造质量。南朝时的宋人沈约所著的《宋书》中记载，宋明帝刘彧"进孝祖号冠军，假节、督前锋诸军事，……御仗先有诸葛亮筒袖铠帽，二十五石弩射之不能人，上悉以赐孝祖"。诸葛亮当年督造的防护铠甲，在南北朝时仍然属于质量精良的装备，一来说明那时兵器的制造质量与三国时期相比较没有质的飞跃，二来说明这种铠甲的质量确属上乘，经得起时间的检验。三国时期，蜀军的实力在总体上与曹魏军相比处于劣势，但与魏军在几十年的作战中没有处于明显的下风，除了战略战术运用得当，民心士气饱满高昂之外，与蜀军使用精良的兵器也有很大的关系，这是蜀军将士"轻战"的重要因素之一。

我国古代杰出的军事家对武器装备在作战中的重要作用历来予以高度重视，他们认为"胜而不死者，教器备利，而敌不敢校也。"西晋名将马隆治军首重精良兵器，可谓深谙其中三味。司马炎建立西晋后，积极从事灭吴战争的准备工作，为此广揽军事人才，曾下诏普告州郡，"吴会未平，宜得猛士以济武功……有壮勇

秀异才力杰出者，皆以名闻，将简其尤异，擢而用之。苟有其人，勿限所取"。马隆就是在这样的历史环境下，开始了自己的戎马生涯。

就在西晋王朝积极准备灭吴之时，北方鲜卑族军队攻打西北凉州等地。为了消除后顾之忧，朝廷决定先用兵北方，马隆挺身而出，主动请缨率兵前往。晋武帝司马炎非常赞赏马隆的胆识，任命他为征虏将军、武威太守，并允许他自行招募精兵3000人。马隆对兵器的重要性颇有认识，在招兵就绪后，"因请自至武库选杖"。在挑选兵器的过程中，他同武库令发生了争执，因而遭御史中丞的弹劾。马隆向晋武帝申辩道："臣当亡命战场，以报所受，武库令乃以魏时朽杖见给，不可复用，非陛下使臣灭贼意也。"晋武帝听后，即传谕武库令，任由马隆选取精良兵器。这段小插曲，反映了马隆治军精于良器的思想特色。

公元279年（晋武帝咸宁五年)，马隆西渡温水，与鲜卑族首领秃发树机能交战。秃发树机能率领数万军队，迎战马隆所率的晋军，"或乘险以遏隆前，或设伏以截隆后"。马隆针对山路崎岖不易前进的特点，创造性地将战法和兵器结合起来，"依八阵图作偏箱车，地广则鹿角车营，路狭则为木屋施于车上"，这样一来，战车就有点类似于现代的坦克，大大减少了士卒的伤亡，"且战且前，弓矢所及，应弦而倒"，而敌军箭矢则无法穿透偏箱车。在行军过程中，马隆"奇谋间发，出敌不意"，想出许多出人意料的办法，"或夹道累磁石，贼负铁铠，行不得前"，马隆的部队却"悉被犀甲，无所留碍"，长驱直进，搞得对手稀里糊涂，不知所然，"咸以为神"。马隆颇具科学头脑，将磁石可以吸铁的原理运用于战场，用磁石吸引敌人的铁铠，以此迟滞敌军的行军速度，在那个年代，这是非常"现代化"的作战手段，对于不懂这一自然知识的少数民族来说，真是神秘之致。马隆就这样奋勇进击，转战千里，所向披靡，"杀伤以千数"。及至同年12月，终于斩杀了秃

发树机能，平定了凉州，为西晋以后集中力量南下伐吴创造了必要的前提，马隆本人也因战功卓著而获得朝廷的厚赏。

在冷兵器时代，人们看重的是刀、枪、剑、戟、斧、钺、钩、叉等武器的制造质量和使用的熟练程度，表现在战争形态上，就是双方兵对兵、将对将的单打独斗。火器的问世，不仅极大地改变了战争的进行方式，更为重要的是从根本上改变了人类的生活。纵观整个火器史的发展和传播历史，大体经历了10次最重要的事件：

—公元904年（唐哀帝天佑元年），在唐朝灭亡前的军阀混战中，有一个叫郑番的割据军阀进攻豫章（今江西省南昌市），在城下以“发机飞火”即抛射火药，这是人类史籍中首次使用火药兵器的记载。

—1132年（宋高宗绍兴二年），在南宋德安府（今湖北省安陆县）抗金守城战中，宋军将火药装入大毛竹，点燃后喷射几丈，命名为“竹火枪”，这是世界上最早的管形射击火器。金军将其缴获后仿制。宋代的工匠还制成了最早的爆炸弹“霹雳炮”，可惜未能普遍装备部队并进行改进。

—1213年（宋宁宗嘉定六年、蒙古太祖八年），成吉思汗率蒙古铁骑歼灭金朝军队主力，直逼中都（今北京市），缴获火器后命工匠仿造，随后西征将其带到阿拉伯国家，并在战争中将其改制成更先进的“回回炮”，掉回头来摧毁了南宋的城防。14世纪20年代，阿拉伯人使用突火枪同欧洲人作战时，又将此技术西传。

—1326年（元泰定帝泰定三年），英国人学到火药技术后，制成可用人力抛掷的爆炸物“铁火瓶”。不久在英法百年战争中，双方都制成了火炮。15世纪欧洲文艺复兴后，社会变革的需求使火器发展迅速，超过东方。

—1840年（清宣宗道光二十年），普鲁士人德莱赛研制成

后膛装填的步枪，从而改变了此前几百年射击火器都要从前膛装填的方式，可大大提高射速、射程和精度，成为火器发展史上的又一次飞跃。

—1888年(清德宗光绪十四年)，瑞典人诺贝尔研制出最早的硝化甘油双基无烟火药(即炸药)。无烟火药代替黑色火药成为枪炮发射药，大大减少了残渣并增强了推力，成为枪炮发展史上一个决定性的突破，火器自动化从此具备了前提。

—1944年6月，纳粹德国发射V—1导弹攻击英国，射程300公里，此为战史上最早使用的巡航导弹。9月间德军又使用V—2导弹，射程基本相同。战争中就此出现了导弹这种远程打击火器。

—1945年8月，美国将两枚原子弹投向日本的广岛和长崎，炸死十几万人。原子核裂变所释放出的能量，比普通炸药爆炸的化学反应所释放出的能量大百万倍，人类自体能、热能后掌握了核能这种新战争动能。

—1957年8月，前苏联率先试验洲际弹道导弹成功，射程超过8000公里。装上核弹头后，从其本土发射，可摧毁美国各城市。人类从此有了能跨洲向地球上任何目标进行毁灭性战略打击的手段。

—1991年1月，以美国为首的多国部队在海湾战争中对伊拉克发动进攻，高精度的制导武器成为战场上的“明星”。此次战争证明，与以往地毯式的轰炸不同，火器发展要走向智能化、精确化，信息战、电子战等将成为未来战争的表现形态。

火药本来是中国古代的四大发明之一，但我们的祖先却未能很好地加以利用。到了宋代，中国封建专制体制已由兴盛走向衰落，包容大度的汉唐气概烟消云散，农业和家庭手工业顽固结合的生产方式所造就的上层建筑儒学，把知识分子引入脱离生产、脱

离战争实际的死胡同，火器工匠们同岳飞一样，虽然也曾“壮怀激烈”过，但最终也只能“仰天长啸”了。

毛泽东在其著名的《沁园春·雪》一词中写道：“一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕。”成吉思汗确实是出身于漠北荒原中的一个文盲武夫，在生活条件（骑马狩猎）与战斗条件（弓刀箭羽）相同的草原上，他从小参加厮杀，从只有“十三翼”起家，靠武力统一蒙古，并和子孙们征服了中亚、东欧和全中国乃至东南亚，建立了世界古代史上幅员最辽阔的大帝国。这位铁木真虽然目不识丁，未读过兵书，却从数不清的实战中锻炼出高超的指挥才能，使骑兵战术在历史上最终完善成为一门艺术。在世界战争史上，他的征服武功为前世的亚力山大和后来的拿破仑所不及，登上了冷兵器时代军事成就的最高峰。

“只识弯弓射大雕”只不过是毛泽东的艺术夸张而已，成吉思汗绝不是一介莽夫，他虽然以骑兵起家，但非常重视实用科学。他在攻城略地之后虽然野蛮杀戮，却要留下工匠和才艺之人。为宋、金两国所轻视的一些制造火器、攻城器械和甲胄的技师，都被蒙古军收揽重用，以至金哀宗完颜守绪后来感叹成吉思汗的取胜之道就是“恃北方之马力，就中国之技巧”。蒙古军建立起世界上最早的火炮部队——炮兵千户营，而且武器装备不断地加以改进。成吉思汗在世时，还要靠体力抛射火药弹，其孙辈时可用筒射。广泛采用当时最先进的军事技术，使成吉思汗的蒙古军队不仅能以强悍迅捷的骑术取胜于野战，而且以当时最猛烈的火力攻下坚城，从而使蒙古军队纵横欧亚大陆而无人能敌。

成吉思汗的征服狂飙确实给农业民族带来摧残和破坏，但他把中国火器推向世界，也可以说是工业文明的先驱。遗憾的是，由于蒙古贵族文化低下，建立元朝后不再发展火器。改朝换代的朱元璋以小农经济的狭隘意识，又使中国陷入禁锢思想和发明的黑暗岁月。阿拉伯人在14世纪把火药传到了西欧，火器在那里迅速

发展。待到鸦片战争英国人的炮舰打进来时，中西方火器差距已拉大到数百年。加上清王朝政治腐败，于是出现了本文开头时所述的邓世昌投海自尽的悲壮的一幕。

唐朝大诗人杜甫写过一首著名的五言古风《前出塞》：

挽弓当挽强，用箭当用长。
射人先射马，擒贼先擒王。
杀人亦有限，列国自有疆。
苟能制侵陵，岂在多杀伤？

这首诗的前两句是讲武器装备在战争中的重要作用，但不是决定性的因素，因此后面几句都是讲人是决定性的因素。古今中外无数史实证明，决定战争胜利的因素不是武器，而是清明的政治环境与优良的军队素质，正如杜甫所说的"苟能制侵陵，岂在多杀伤"。

公元1619年（明神宗万历四十七年）4月21日，在抚顺城东约30公里的萨尔浒，近半数士兵装备了火枪的3万明军与努尔哈赤麾下只有弓箭刀枪的6万女真军相遇。腐败的明军临阵先慌，发现四贝勒皇太极率骑兵冲来时，无组织地一齐开火，打得又不准，虽然杀伤了部分先头之敌，然而前膛火枪再装弹很缓慢，"只一发"，女真骑兵已冲到面前。明军未能以分列方式组织持续火力，敌骑冲人阵中后全军大乱，主将杜松被斩，其余人也多在奔逃中丧命。接着，另两路明军也被同样方式击破，共战死4万多人，女真军伤亡合计仅几百人。这场以落后装备取胜的战役，也产生了极不好的后果，它使满清上层贵族迷信其骑兵胜于火器兵，结果到了1860年（清文宗咸丰十年）8月12日的北塘战斗中，清军又想重演萨尔浒战役的一幕，以精锐蒙古骑兵2000人，向登陆的700名英法联军冲击，结果遭后膛速射枪齐射和炮火拦截而无法近前，横尸平滩。清王朝没有想到，一来经过100多年的发展，此

时的火器已经远非当年明军所使用火器的水平了；二来清军的这些“八旗子弟”也远非昔日打天下的铁骑劲旅可比了。政治腐败与装备落后这两方面的原因，决定了清王朝必败无疑。

孔子说过：“凡文事必有武备。”新中国成立后，党和政府十分重视武器装备的现代化，并且掌握了核武器技术。中国的核力量与人民战争的思想相结合，不仅增强了自身的国防实力，而且增强了维护世界和平的力量，增加了制止核战争的因素。中国的核力量还使中国有了直接打击敌国纵深战略目标的能力，这就使得任何国家在向中国寻衅时，都不得不三思而后行；同时，这种力量为我国的经济建设提供了切实有效的安全保障。如果没有这种实力，我们可以想象得到，在今天这个世界上，谁都可以向我们说三道四、指手划脚。整天生活在人家的威胁之下，怎么可能一心一意搞建设呢？因此，世界并不安宁，战争的威胁依然存在，高悬在人类头上的“达摩克利斯剑”随时都会掉下来，我们不可不防。这就是兵法上所说的“宁可我有虚防，勿使彼得实偿”的道理。

诸葛亮在本篇中除了论述武器装备的重要性外，特别强调指出“探候不谨，与无目同；将帅不勇，与无将同”，这与杜甫诗中“射人先射马，擒贼先擒王”所说的意思相近，都是强调人还是取得战争胜利的重要因素。诸葛亮在这里所说的将帅之“勇”，不是单纯指作战勇敢，而是主要说明将帅应该具备一种勇气。俗话说：“兵不在多，而在精；将不在勇，面在谋。”诸葛亮作为一位古今少有的杰出军事家，对这种谋略思想有着深刻的认识，而且他在这部《心书》中多次强调将领要加强品德修养和提高谋略水平。事实上，凡是杰出的军事家，都对于“勇”有着正确的理解。

据《三国志》记载，当初夏侯渊打胜仗时，曹操数次告诫他：“为将当有怯弱时，不可但恃勇也。将当以勇为本，行之以智计；但知任勇，一匹夫敌耳。”孙权的哥哥孙策也算是一位豪杰，史称

他“善于用人，是以士民见者，莫不尽心，乐为致死”，被人亲切地称为孙郎。孙策继承父志，驰骋疆场，东征西讨，“转战千里，尽有江东”。袁术曾羡慕地赞叹说：“使术有子如孙郎，死复何恨！”曹操得知孙策平定江南，也极为忧虑，“意甚难之，常叹‘猘儿’难与争锋也’。”公元200年（汉献帝建安五年），曹操与袁绍在官渡决战，后方空虚，孙策想乘机渡江袭击许都，曹操的部下听说后感到很害怕，唯有郭嘉神情安然，不慌不忙，他预测道：

> 策新并江东，所诛皆英豪雄杰，能得人死力者也。然策轻而无备，虽有百万之众，无异于独行中原也。若刺客伏起，一人之敌耳。以吾观之，必死于匹夫之手。

果不出郭嘉所料，不久之后，孙策“临江未济，果为许贡客所杀。”许贡当时担任吴郡（今江苏省苏州市）太守，上表汉献帝刘协，建议将孙策“召还京邑”，“若放于外必作世患”。这份奏章被孙策截获，孙策大怒，绞杀许贡，“贡奴客潜民间，欲为贡报仇。”有一次，孙策在外出打猎时，被许贡原来的宾客刺伤身亡。

孙策为郭嘉所言中，死在将袭许都之时，表面看来是一起偶然事件，但是，孙策“轻而无备”的行为，是导致他被刺身亡的内在原因。郭嘉料孙策“必死于匹夫之手”，说明他“诚为明于见事”。郭嘉是一介书生，虽然不能跃马扬刀，驰骋于疆场之上，但对当时天下各政治势力集团的情况和动向了如指掌，洞察秋毫，运筹于帷幄之中，因此能够作出具有常人不可思议的精确预见。况且，郭嘉敢于说出自己的见解，并不担心万一所预料的结局没有出现后如何找台阶下的问题，充分说明郭嘉的大智大勇。郭嘉之勇与孙策之勇相比，哪个更可怕，谁更有力量，不是一目了然的吗？

武器装备精良，士兵就有精气神；将帅有勇有谋，军队就有主心骨。那么，对于国家来说，什么是最根本的依靠力量呢？从

客观上来说，主要取决于人心的向背，而这种向背关系又是由多种因素构成的。如果贤臣良将在位，人民就觉得放心，国家安全也就有了可靠的保证。当年周武王在孟津观兵之后，800诸侯都请求立即发动灭商的战争，但武王认为，商纣王虽然残暴，但商朝还有比干、微子和箕子这三位忠臣，灭商的时机还未到，以“未知天命”为由撤兵了。春秋时晏婴担任齐国的相国时，有一天齐景公在宫中饮酒，到了晚上，忽然想起了晏子，便吩咐侍从，拿了酒具，要到晏子家接着喝酒。晏婴接到通报后，马上穿戴好朝服，手执笏牌站在大门之外，等候齐景公的到来。齐景公还未下车，晏婴就上前行礼恭问：“诸侯得无有故乎？国家得无有故乎？”问齐景公是否国际上出了什么事，或者齐国出了什么事。当齐景公说明来意后，晏子说：“安国家，定诸侯的事，臣请谋之。至于陪您喝酒的事，您左右有的是人，臣不敢与闻。”齐景公讨了一个没趣，只好吩咐改到大司马穰苴家去。穰苴接到通报后，也是冠缨披甲，手执长戟供立于大门之外，迎着齐景公的车子，鞠躬问道：“诸侯得无有兵乎？大臣得无有叛者乎？”问齐景公是否外国人侵齐国，或者齐国发生了叛乱。当听说齐景公只是想让他陪自己喝酒时，穰苴以与晏婴同样的理由拒绝了。各诸侯国听说这件事后，大家相互警戒，再不敢找齐国的麻烦，因为他们知道齐国有两根明理知礼的擎天大柱。

齐景公先到晏婴家，后到穰苴家，以同样的理由吃了闭门羹。春秋时候没有电话，晏婴与穰苴事先根本来不及相互通报信息，而是各自按照自己的思维逻辑与行事原则，对齐景公提出相同的劝告，说明英雄所见略同，他们非常清楚自己的职责是什么，一身正气，刚直不阿，耻于做这种与国事无关的讨好献媚之举。试想，有这两位贤臣良将在位，难道齐国还用得着战争吗？事实上，在此之前，穰苴领兵与晋国军队作战时，“不战而屈人之兵”，双方军队还没有接触上，晋军听说穰苴治军严明，就知难而退，主动

撤军了（笔者在《威令》篇中将讲到这个故事）。相反，如果这两位得不到重用，那么齐国就如同没有他们一样，甚至更糟，因为有可能背一个忌贤妒能的坏名声，天下诸侯反而更加有恃无恐地联合进攻，齐国也就危在旦夕了。

比干等三人就是商朝的铜墙铁壁，他们在位，胜似千军万马；晏婴与穰苴就是齐国的擎天大柱，他们当权，足可威镇诸侯。因此，诸葛亮“轻战”主张的本质含义就在于此，使人们从根本上理解什么是可依靠的，什么是不可依靠的。子路问孔子：“贤君治国，所先者何？”孔子回答说：“在于尊贤而贱不肖。”子路说：“由闻晋中行氏尊贤而贱不肖矣，其亡何也？”孔子说：“中行氏尊贤而不能用，贱不肖而不能去；贤者知其不用而怨之，不肖者知其必已贱而仇之；怨仇并存于国，邻敌构兵于郊，中行氏虽欲无亡，岂可得乎？”孔子的意思是说，晋国的中行氏确实尊重有贤德的人和轻视品行不端的人，但是做得不彻底。他虽然尊重有贤德的人，但没有重用他们；虽然轻视品行不端的人，但不能把他们除去。这样一来，有贤德的人知道自己不被重用而产生怨愤，品行不端的人知道自己被轻视而产生仇恨。怨愤与仇恨并存于国内，邻国出兵入侵威胁于城外，在这种情况下，中行氏虽想避免灭亡的命运，又怎么能够办得到呢？由此可见，作为一个领导人，如果什么人都不想得罪，试图“刀切豆腐——两面光”，那是不可能的。

前文中提到的李兴还说过：“夫有知己之主，则有竭命之良”，主要还是说明“主圣臣贤”的道理。《贞观政要》中记载，贞观初年，唐太宗李世民与黄门侍郎王珪在宴会上闲谈。当时，有个美人在太宗身旁侍候。她本是庐江王李瑗的姬妾，李瑗因谋反而被诛杀后，她被籍没入官，后被收录入宫。李世民指着她说：“庐江王实在太荒淫无道了，不但杀害她的丈夫，而且还将她占为己有。他暴虐到极点，哪能不亡？”王珪起身对太宗施礼问道：“陛下认

为庐江王的所作所为，是对还是不对?”李世民说：“哪有杀了人而又抢夺其妻的道理呢？你问我是对还是不对，是什么意思?”王骙说：“臣曾见《管子》中记载，齐桓公来到郭国（春秋时一小国，被齐国所灭），问那里的百姓：‘郭国何故灭亡?’百姓回答说：‘因为国君喜好善而讨厌恶（以其善善而恶恶也）。’桓公说：‘如果照你们的说法，他应该是一位贤君，为什么还会亡国呢?’百姓回答说：‘郭国之君喜好善而不能用善，讨厌恶而不能去恶（善善而不能用，恶恶而不能去），所以亡国。’现在这个美人还在陛下左右侍奉，臣私以为陛下认为庐江王的作为是对的，因为如果陛下认为庐江王是错的，那就是知恶而不能去恶。”李世民闻听此言，恍然大悟，称赞王骙的话很正确，即刻下令将这位美人送还给她的亲族。

被称为“道德文章冠冕一代”的曾国藩，是中国封建统治阶级最后一尊精神偶像。他把“成大事者，以多得助手为第一要义”作为自己的座右铭，认为“国家之强，以得人为强”，善于审视国运的人能够“观贤者在位，则卜其将兴；见冗员浮杂，则知其将替。”太平天国革命爆发后，其势如暴风骤雨，席卷东南，其后的北伐军也所向披靡，直指北京，清王朝的封建专制统治摇摇欲坠，岌岌可危。面对此种情景，曾国藩却另有一番见地：

> 无兵不足深虑，无饷不足痛哭，独举目今世，求一攘利不先、赴义恐后、忠愤耿耿者，不可立得；有时即使得到，又屈居卑下，往往抑郁不伸，或遭遇挫折，或离职而去，或抑郁而死。而贪婪庸劣之人，位高而权重、而富贵、而名誉、而老健不死，此其可为浩叹者。

在曾国藩看来，人才是国家得以长治久安的根本保证，兵与饷倒还在其次；有了人才，但不能恰当使用，使他们郁郁不得志，而那些碌碌无为的人反而飞黄腾达，这才是最令人痛悔的事情。因

此，要说曾国藩有什么可值得后世景仰的方面，主要在于他的这种人才观，以及他自己积极网罗人才的实际行动。曾国藩将自己的求才之道总结为八个字："广收、慎用、勤教、严绳"；在品评人才方面，提出"勤、恕、廉、明"四字要求，"勤以治事，恕以待人，廉以服众，明以应物。四字兼全，可为名将，可为好官。"实际上，曾国藩对人才也不是求全责备，而是用其所长，他说：

> 虽有良药，苟不当于病，不逮下品；虽有贤才，苟不适于用，不逮俗流。梁丽可以冲城而不可以窒穴，牦牛不可以守闾；千金之剑以之析薪则不如斧；三代之鼎，以之垦田则不如耜。……故世不患无才，患有才者不能器使适宜也。

在这种用人思想的指导下，曾国藩的幕府人才"极一时之盛"，无论候补之官员，或者怀才之士子，凡法律、算学、天文、机器等专门家无不毕集，最多时达400余人。对于曾国藩最终扑灭太平天国的革命烈火，原因可能有许多，但曾国藩这种人才第一的开明思想和善于识人用人的杰出本领，无论如何，都是一个非常重要的因素。

在现代企业管理中，到底什么是"轻战"的因素，这是一个值得经营者认真思考的重大问题。长虹集团公司总经理倪润峰反复细读《红楼梦》，并要求公司中层以上干部把《红楼梦》作为必读书。倪润峰批注道："贾府是注定要垮台的。在贾府，放高利贷无人管，偷的偷，拿的拿，家大业大，没有一个管理机制能控制庞大的贾府，管理总体是失控的。这应了中国一句老话：'富不过三代'。"倪润峰认为，许多大型国有企业也面临《红楼梦》中贾府的问题，刚开始发展不错，再往下发展就容易走向失败。历经快速发展而成为全国彩电业"龙头老大"的长虹集团也面临着能否"富过三代"的问题。

1938年10月，在中共六届六中全会期间，毛泽东同几位著名

将领谈起中国古典小说时，开玩笑说：《红楼梦》、《三国演义》、《水浒传》，不看完这三部小说，不能算是中国人。作为我国四大古典名著之一的《红楼梦》，是反映我国封建社会全貌的一面镜子。毛泽东说："《红楼梦》我至少读了五遍，把它当作历史读，至少要看五遍才能搞清楚。……不读《红楼梦》，就不知道中国的封建社会。"

倪润峰是一位善于从小说中悟出经商之道的管理者。早在1986年，倪润峰就号召长虹公司的干部学习《三国演义》，学习刘备善用诸葛亮等人才，最后做了蜀王。此后不过数年，长虹公司不仅做了"蜀王"，而且成了中国的彩电大王。此次倪润峰要求大家学习《红楼梦》的背景是：长虹准备向世界工业企业"500强"冲击，如果没有一个好的管理机制，能有效地控制超大型企业的成长吗？企业大了，往往会失去控制，最容易垮下来。倪润峰说，这是《红楼梦》给国有企业的教训。

倪润峰提出的问题，实际上是一个确立制度与执行制度的问题。没有制度不行，有了制度但不能严格执行制度，那就与没有制度一样，对企业管理根本不会起作用。第一代创业，第二代守业，第三代败业，造成这种恶性循环的根本原因就在于不能在管理上注人新鲜活力。凡是看过《红楼梦》的人，对倪润峰所列举的贾府存在的几个问题都有印象。倪润峰经过对贾府的"诊断"，认为主要病因是"管理总体失控"，为什么会出现这种状况？总的病根还在于封建专制制度的腐朽性。中国封建社会的统治形式是家国一体，家庭既是社会的经济生活细胞，又是社会的政治统治的基本途径。家庭一家族一宗族一社会，形成环环相扣的封建宗法家长制政治体制。家长制以及由此衍生出来的土地关系和人生态度，是决定封建社会关系兴衰成败的政治、经济和文化三个方面的重要基础。对于贾府来说，这三个基础都动摇了，它的衰落也就是自然而然的结局了。从贾家的衰落，可以折射出整个封建

制度衰败灭亡的必然性。清朝二知道人在《红楼梦说梦》一书里说得好："太史公纪三十世家，曹雪芹只纪一世家。……然雪芹纪一世家，能包括百千世家。"

《红楼梦》第二回中，冷子兴说贾府"安富尊荣者尽多，运筹谋划者无一"，就是说贾府没有杰出的管理人才。其实这个话说得太绝对了，比如探春，就是一个有为的谋划者，她虽然是"代理"，但也曾想尽办法试图支撑和拯救贾府这个烂透了的家族大厦，但由于根本制度有缺陷，她个人的努力最终还是徒劳。从管理才能来说，贾府的另一个人物就是王熙凤。前一段有人针对这个问题发表不同的意见，有的说，如果贾府有像王熙凤这样的管理者，就可以搞好；有的说，王熙凤的管理方式也不行。这种争论本身没有意义，因为王熙凤并没有真正独立管理过贾府，没有经过实践的检验，所以谁也不能断然作出结论。王熙凤虽然没有管理过贾府，但她的管理才能并不是没有试过，只不过是红杏出墙，为宁国府出过力。《红楼梦》中第十三回"秦可卿死封龙禁尉，王熙凤协理宁国府"，讲的就是这件事情。值得指出的是，向宁国府的主人贾珍推荐王熙凤的人竟然是贾宝玉这样一个在一般人眼中堪称"花花公子"的人物。实际上，贾宝玉可算得上是贾府内唯一一个有思想、有才华、有个性的人物，却被认为是这个家族和这个制度的"逆子"。这样的家族、这样的制度、这样的阶级和这样的社会，还能有什么前途呢？

"王熙凤协理宁国府"的故事梗概，说的是宁国府主人贾珍之子贾蓉的媳妇秦可卿死了，需要办丧事，但贾珍由于自己的夫人"尤氏又犯了旧疾，不能料理事务，惟恐诰命来往，亏了礼数，怕人笑话，因此心中不自在。"贾珍的叔伯弟弟贾宝玉对他说："这有何难，我荐一个人与你，权理这一个月的事，管保妥当。"于是，贾宝玉就向他推荐了王熙凤。贾珍采纳贾宝玉的建议，聘请王熙凤帮助料理内务。王熙凤受任后，出手不凡，将整个丧事期间的

内务料理得井井有条，充分显示了她的管理才能。通过具体分析王熙凤协理宁国府的全过程，我们可以看出，一个好的管理者必须具备下述几个方面的条件：

第一，必须有机遇。俗话说“时势造英雄”，宁国府遇到了事情，而贾珍又找不到合适的人选担当起料理内务的重任，这就为王熙凤崭露头角提供了一个绝好的机遇。如果没有“秦可卿死、尤夫人病”这个看似偶然的机会，王熙凤纵有天大的本领，也没有她施展的舞台。

第二，必须有伯乐。在荣国府，贾宝玉的地位十分特殊，处于受宠爱的中心位置。贾宝玉除了对其父贾政尚有几分畏惧外，对其他人都没有什么“正经”，简直是一个永远长不大的孩子。但是，他却有识人的才能。别看他平时老没正经事可干，但有机会观察别人，特别是对王熙凤的精明强干更是了解深刻。贾珍对王熙凤的精明强干也敬佩三分，对王熙凤的婆婆王夫人说：“从小儿大妹妹玩笑时就有杀伐决断，如今出了阁，在那府里办事，越发历练老成了。我想了这几日，除了大妹妹再无人可求了。”王夫人对自己这位儿媳妇的能耐也是知晓的，因此，当贾珍提出来后，她见王熙凤跃跃欲试的样子，也就没有一口回绝，这就在客观上为王熙凤的出场扫清了障碍。有贾宝玉的大力推荐、贾珍的恳切请求和王夫人的顺水推舟，王熙凤协理宁国府一事就是呼之欲出了。

第三，必须有勇气。诸葛亮说：“将帅不勇，与无将同。”这是说将领带兵打仗，平常百姓牵头理事，也何尝不是如此。这位“凤姐”的行事风格向来与众不同，特别对于“场面”上的事，更是应付自如，绝无半点“怯场”的表现。这一天，邢夫人、王夫人和王熙凤一同来宁国府吊唁秦可卿，贾珍作为主人，理应出面酬谢，何况今天他还有求于这几位“贵人”。当有人通报贾珍来上房看望她们时，众婆娘一听此言，“‘唿’的一声，往后藏之不迭”，独王熙凤“款款站了起来”，其从容洒脱的风度跃然纸上。王

熙凤素日最喜揽事，好卖弄能干，今天见贾珍求她帮忙，自信心更是增强不少，对王夫人说："大哥说得如此恳切，太太就依了罢。"王夫人悄悄地问道："你可能么？"王熙凤满有把握地说："有什么不能的。外面的大事已经大哥哥料理清了，不过是里面照管照管。便是有我不知的，问问太太就是了。"瞧这位"凤姐"，在表露自己才干的同时，又不失时机地给自己的婆婆——生性懦弱的王夫人戴一顶"高帽子"，真是八面玲珑，滴水不露。对于贾珍来说，料理内务一事把他愁得一筹莫展；在王熙凤看来，这只不过是小事一桩。俗话说："手中没有金钢钻，不敢承揽瓷器活。"王熙凤以前并没有碰到过这种事情，这一次对她来说，也是大姑娘坐轿——头一遭，而且这是别人家的事，但她就敢答应下来，这充分体现了王熙凤的过人勇气。

第四，必须有职权。诸葛亮在这部《心书》的开篇就强调了兵权的重要性，可见这是将领的头等大事；对于其它行业的管理者，又何尝不是如此。在征得王夫人首肯和王熙凤本人的同意后，贾珍就向王熙凤授权了，将宁国府的对牌（相当于"尚方宝剑"）交给王熙凤，说："妹妹爱怎么就怎么样办，要什么，只管拿这个取去，也不必问我。只求别存心替我省钱，要好看为上；二则也同那府里一样待才好，不要存心怕人抱怨。只这两件外，我再没不放心的了。"贾珍作为宁国府的主人，既把象征权力的对牌交给王熙凤，又对他交待了基本的行事原则，为她壮胆，颇有"大将"风度。这种授权对于王熙凤来说，是必不可少的，这是她能够令行禁止的先决条件。

第五，必须有思路。待王夫人离开宁国府时，她问王熙凤："你今儿怎么样？"王熙凤说："太太只管请回去，我须得先理出一个头绪来才回得去呢。"她首先把宁国府目前存在的问题列出来（由于她平时很了解情况，因此胸有成竹，不需要专门进行调查研究。平时注意收集资料，并且勤于归纳整理，这是作为一个优秀

管理者所必须具备的素质。此等能耐，王熙凤有焉)：一是人口混杂，遗失东西；二是事无专管，临期推诿；三是需用过费，滥支冒领；四是任无大小，苦乐不均；五是家人豪纵，有脸者（意即有面子或有后台的人，反之即是无面子或无后台的人）不能服钤束，无脸者不能上进。王熙凤的头脑如此清楚，这就为她有针对性地采取应对措施奠定了基础。

第六，必须有威望。王熙凤虽属女流之辈，但她的“知名度”颇高，连宁国府的人都知道，尤其是那个都总管赖升更清楚，他对大家说：“如今请了西府里琏二奶奶管理内事，倘或她来支取东西，或是说话，小心伺候才好。每日大家早来晚散，宁可辛苦这一个月，过后再歇息，别把老脸面扔了。那是个有名的烈货，脸酸心硬，一时恼了不认人的。”众人都答应了，有人还说：“论理，我们里头也得她来整治整治，都忒不像了。”这说明，大家对现状也都不太满意，希望有人能够对此加以改变，这对王熙凤行使权力减少了许多思想上的障碍。因此，从另外一个角度来看，威望也就是必要的群众基础。

第七，必须有制度。王熙凤上任后的第一件事就是立规矩——先造各类册簿；然后宣布纪律，把丑话说在前头：“既托了我，我就说不得要你们嫌了。我可比不得你们奶奶好性儿，遇事由得你们。再别说你们‘这府里原是这么样’的话，如今可要依着我行。错我一点儿，管不得谁是有脸的，谁是没脸的，一例清白处治。如今都有了定规，以后那一行乱了，只和那一行算账。”说完之后，按照自己的思路，一一分配任务，并且申明纪律，特意告诫赖升媳妇：“你要徇情，叫我查出来，三四辈子的老脸，就顾不成了。”经王熙凤这么一调理，宁国府内的秩序井然，大家职责明确，各干各的，过去那种乱混混的局面一下子就改变了。

第八，必须有奖罚。古人讲：“赏所以存劝，罚所以示惩”。意思是说，奖赏是为了鼓励好人好事，惩罚是为了警戒坏人坏事。从

调动积极性的角度来说，奖比罚有效；从维护纪律严肃性的角度来说，罚比奖管用。这天，王熙凤点名，有一个迎送亲友的人迟到了，她即令传来。那人恐惶不安，王熙凤冷笑道："原来是你误了，你比他们有体面，所以不听我的话！"那人回答："奴才天天都来得早，只有今儿来迟了一步，求奶奶饶过初次。"王熙凤说："明儿他来迟了，后儿我也来迟了，将来都没有人了。本来要饶你，只是我头一次宽了，下次就难管别人了，不如开发了好。"登时放下脸来，叫道"带出去打他20板子！"众人见王熙凤真的动怒了，不敢怠慢，抬出去照数打了，进来回复。王熙凤又掷下宁国府对牌："说与赖升，革他一个月的钱粮。"这时，宁国府中人才知王熙凤厉害，彼此俱各兢兢业业，不敢偷安。王熙凤说一不二，雷厉风行，完全达到了"杀一儆百"的目的。

如果我们暂且将宁国府当作一个公司，贾珍就是"董事长"，王熙凤就是他聘请来的"总经理"。实践证明，王熙凤是一个比较精干的管理人才，上任之后的一招一式，都透出这种精干。王熙凤之所以能够圆满完成使命，除了她本人的才干之外，更为重要的就是贾珍这个"董事长"对他的信任，可谓知人善任。他对王熙凤不仅充分授权，而且对她还颇为体贴，特意命人每日将上等菜送到王熙凤的"办公室"——抱厦。这虽然是一件不起眼的小事，但对王熙凤能够起到感召作用，激励她忠于职守，兢兢业业。王熙凤也正是这么做的，每天一"上班"就坐在这里管事，表现了很强的敬业精神。由于他们二人的密切合作，使得整个丧事办得有板有眼，没有出现什么大的乱子，既维护了宁国府的面子，又衬托出王熙凤的才干。

总之，王熙凤协理宁国府这个故事，对于现代企业的管理者，不失为一份很有价值的参考资料，上述八个方面虽然有一点"八股"腔调，但值得仔细琢磨与回味。作为一个著名企业的优秀领导者，倪润峰提出了一个非常严肃的问题。他之所以提出这个问

题，绝不是一时心血来潮，信口开河，而是经过深思熟虑的。许多国有企业的领导人，应该扪心自问一下，与贾宝玉相比，自己在知人识人方面做得怎么样；与贾珍相比，自已在礼贤下士方面做得怎么样；与王夫人相比，自己在成人之美方面做得怎么样；更为重要的是，与王熙凤相比，自己在管理思路、理事才能和严明奖惩方面又做得怎么样。如果这几个问题搞清楚了，那么倪润峰提出的问题，差不多就已经回答了一多半了；如果再加上自己的身体力行，国有企业存在的弊端也就差不多可以从根本上得到解决了。有这样一句话："照做的写，按写的做。"其实，我国许多国有企业的规章制度也并不少，但存在着两方面的问题：一是有些规定太原则，可操作性不强；二是在执行过程中很难做到令行禁止，导致某些规定成为一纸空文。因此，在总体思路正确的前提下，企业管理者只有敢于碰硬，严明执法，职工才能"轻战"，企业才能兴旺，这是现代企业制度对我们提出的客观要求。

报纸上有一则报道，已故民革中央监察委员、上海市政协委员诸尚一先生（1997 年 1 月在沪去世）素以敢言、善言而闻名。1991 年 4 月，当时的上海市委书记兼市长朱镕基调往北京就任国务院副总理时，诸老写下了《寄语朱镕基同志》一文，摘要如下：

> 朱镕基同志已被任命为副总理，将要在更大、更重要的历史舞台上去施展他的才华了。看来他要离开上海已势在必行。从上海的角度，人们要送他，是不胜依依的；从全国的角度，我们要迎他，当然是更加期之殷而望之切的。
>
> 朱镕基同志在上海三年多来所树立的形象，就我的印象，似乎可以用两个字概括："严"和"直"。"严"到"六亲不认"，大家都怕他；"直"到无所忌讳，能从善如流，自我揭短。这在上海这样一个复杂的"大熔炉"里，正是非常非常难能可贵的。有人担心，朱镕基同志能否在更大、更重要的

舞台上保持这种品德？能否适应新的环境，继续发挥这种优势？人们的心情是完全可以理解的。因为这是一股清新之风，在我国任何一片土壤上，现在都特别需要它。我们竭诚希望朱镕基同志，千万不要被新的环境磨平了棱角！

但是，人总不可能是十全十美的。朱镕基同志也有他的短处。"严"也者，也就很可能会失之于偏而把人家的锐气给打掉。不过朱镕基同志有个"君子之过如日月之蚀"的长处，一旦发现自己有了错，会马上自我纠正，这就容易取得别人的谅解和信任。我们竭诚希望他在新的环境里既要更充分地保持"严"和"直"的作用，又要真诚地尊重别人，更加实事求是地处理事务。因为，在更大、更重要的舞台上，更需要冷静、需要慎重、需要民主、需要和谐的团结协作！

……他作为上海地方的"父母官"，我也同市民们一样，打心底里喜欢这位"公仆"。可像他这样的"公仆"上海有的是，为什么人们特别舍不得他走呢？这就值得大家深思了。

是啊！上海人民对朱镕基的依依不舍之情，笔者曾经有幸亲身感受到过。那是1991年12月1日至1992年1月17日，笔者参加中央组织部赴上海干部考察组，参与了对上海市四套领导班子（市委、市政府、市人大和市政协）成员和后备干部的考察工作，亲耳听到许多人对朱镕基的赞誉之言。朱镕基调走后，当时上海市民中还流传着这样一句话："干部松了一口气，市民叹了一口气。"意思是说，朱镕基在上海时，对干部要求非常严格，因此干部们有压力，所以在他调走后松了一口气；而市民们觉得这么好的一位市长调走了，觉得可惜，因而叹了一口气。朱镕基有一句口号，叫做"紧紧盯住508名局级干部（当时上海市共有508名正副局级干部）"，而且批评人时毫不留情，这大概就是诸老先生在前文中所说的"严"和"直"。不过，说干部"松了一口气"，也不尽然，因为绝大多数干部还是对他表示出特别留恋的感情，不

止一个干部对考察组说过这样的话:"我曾经在大会上被镕基同志批得很厉害,当时觉得难为情,但事后觉得他批得对,而且他是出于公心,没有个人恩怨,因此觉得在他手下工作没有什么顾虑,也就对他愈加敬重了。"九届全国人大一次会议选举朱镕基为总理,许多人大代表在谈感想时,也都谈到了朱镕基的这个特点,外界从电视和报刊上都已经看到了。这说明朱镕基的作风是一贯的,而且得到了比较普遍的拥护和赞同。朱镕基本人也说过,他有时批评人严厉,但都是为了工作,没有什么恶意。他还说,他绝不"整人",因为他自己曾经被"整"过,知道那个"挨整"的滋味儿。

诸老先生说上海像朱镕基这样的"公仆"有的是,为什么人们特别舍不得他走呢?诸老先生没有给出答案,只是让人们深思。人们确实需要深思,因为只有通过深思之后,才有可能找到答案。笔者坚信,这个答案是存在的,而且也是能够找到的!

三六、地　势

地势对于军事家的重要性是不言而喻的，自从有战争的那一天起，古今中外的军事家就在努力探求地势在战争中的影响与作用。在商业竞争中，地势的作用虽不表现为血与火的激烈搏杀，但也同样具有关乎兴衰胜败的重要意义。因此，高明的企业家，无不注重地势的作用。

〖原文〗

夫地势者，兵之助也。不知战地而求胜者，未之有也。山林土陵，丘阜大川，此步兵之地；土高山狭，蔓衍相属，此车骑之地；依山附涧，高林深谷，此弓弩之地；草浅土平，可前可后，此长戟之地；芦苇相参，竹树交映，此枪矛之地也。

〖译文〗

地形是军队作战的辅助条件。在战场上，将领如果不懂得合理利用地形而想夺取胜利，从来就没有过。高山密林，土丘相连，一马平川，宽广开阔，这种地形适合于步兵作战；地势高隆，起伏有致，杂草丛生，蔓延相连，这种地形适合于战车与骑兵作战；仰靠高山，俯临涧水，林木茂盛，山谷深渊，这种地形适合于使用弓弩；野草低迷，地势平缓，左右逢源，进退无碍，这种地形适合于使用长戟；芦苇密集，参差不齐，竹树间生，交相辉映，这种地形适合于使用枪矛。

〖解读〗

地势对于军事家的重要性是不言而喻的，自从有战争的那一天起，古今中外的军事家就在努力探求地势在战争中的影响与作用。《孙子兵法》共13篇，其中涉及地势的内容就达六七篇之多，

可见孙子这位中国亘古以来最伟大的军事思想家对地势的重视程度。普鲁士的腓特烈大帝在《给将军们的训词》中说："地理知识，对于一个将军来说，犹如步枪之于步兵，数学公式之于几何学家一样重要。如果对地理知识一无所知，非铸成大错不可。"正是因为地势的重要性，诸葛亮才说："不知战地而求胜者，未之有也。"他在《隆中对》中，不仅仅只从政治和军事实力方面向刘备分析天下大势，面且还从地势的角度说明刘备占据西川的重要性和必要性。诸葛亮指出："荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴、会，西通巴、蜀，此用武之国……益州险塞，沃野千里，天府之土"，建议刘备"跨有荆、益，保其岩阻"。诸葛亮在《隆中对》中是从战略的角度论述了地势的重要性，他在本篇以及《便利》和《战道》两篇中是从战术角度论述地势的重要性，都表明他对地势的高度重视。诸葛亮之所以能够辅佐刘备成就三分天下的伟业，除了政治与军事实力之外，充分利用地势之便，占据西川险要之地，也是一个重要的原因。

地势虽然重要，但如果其主不能守，也是没有用处的。诸葛亮在《隆中对》中就认为，"孙权据有江东，已历三世，国险而民富，贤能为之用，此可以为援而不可图也"；同样，荆州是用武之国，"而其主不能守，此殆天所以资将军"；益州是刘邦成就帝业的地方，但是"刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤"。诸葛亮虽然不否认地势的重要性，但更为看重的是土地的主人在政治上是否有险可守，因为那才是最靠得住的险要之地，这同吴起所说的"国之宝，在德不在险"是同样的道理。诸葛亮在世时，曹魏集团不敢贸然进攻蜀国，除了蜀国凭险据守而外，诸葛亮就是蜀国的擎天大柱，是国家最重要的屏障。

公元 263 年（诸葛亮去世后的第 29 年），魏将钟会与邓艾分别率兵从剑阁（今四川省剑阁县北）和阴平（今甘肃省文县西）进攻蜀国。剑阁又名剑门山，由大剑山、小剑山组成，山峰如剑直

插青天，山间唯有一条飞阁通道相连。钟会率领10余万大军猛攻剑阁，姜维凭险据守，双方主力列阵对峙。一个多月后，钟会部队的粮秣运输日益困难，他深恐发生不测，准备撤军。这时，在阴平的邓艾得知这种情况后，急忙上书司马昭建议道："蜀军士气已挫，我们应乘胜进军。可秘密派遣一支精锐小部队从阴平小道直趋涪城（今四川省绵阳东），便可越过剑阁天险百余里，离成都只有三百余里，直入成都腹地。守卫剑阁的姜维必定回军救援，则钟会可乘势而攻。如果姜维拒不回军，涪城守军必定太少，我就可以攻其无备，出其不意，攻取成都。"司马昭采纳了这个建议，于是邓艾率本部3万余兵马，自阴平取小道进军蜀国。这一正确的战略决策是邓艾与钟会能够灭亡蜀国的重要因素。

邓艾出征前，命儿子邓忠率一支精兵作为先锋，击山通道，造桥作阁，为全军开道。随后，邓艾率本部人马，各带干粮绳索，在巅崖峻谷中艰难地行走了20多天，行程700余里。这天，行至摩天岭下，山路陡峭，马匹已无法行进，邓艾下令弃马步行，奋力向上攀登。上岭后，他见邓忠和开路将士们均在哭泣，问其缘故，邓忠说："此岭西面均是陡壁悬崖，路已无法开通，干粮也已吃尽，眼看将要前功尽弃，因而伤心。"邓艾鼓励将士们说："此岭下面就是江油，只有进，没有退！"命令大家先把军械用绳索吊下崖去，然后，邓艾用毡裹着身子，带头从陡壁上滚下山去。众人见了，有毡毯的也学着裹着身子滚下崖去；没有毡毯的，有的用绳索束在腰上，有的攀着树木藤条，一个接着一个慢慢地攀下崖去。下了悬崖，魏军突然发现两处诸葛亮生前曾派兵屯守的空营。诸葛亮临终时嘱托道，阴平这个地方千万不能忽视，它关系到蜀国的门户。但是，诸葛亮去世后，刘禅以地势偏远、徒费钱粮为由，将诸葛亮原来安排的守卫部队撤走了，这就相当于主动放弃了这一有利地势，因而是自毁长城之举。邓艾叹息着说："如果诸葛丞相还活着，我们都只能当俘虏了。"邓艾集合好队伍，对将士们说：

"我们有来路而无归途，粮食也已用尽。前面就是江油城，城中粮食充足，只有攻下江油，我们才能活命。"将士们纷纷表示："愿意死战！"江油守将马邈，见魏军从天而降，惊恐不已，竟然不战而降，这样，从江油到成都只有涪城和绵竹两道关口了。

刘禅闻听邓艾抄小路夺取江油，大吃一惊，急忙诏令诸葛亮之子诸葛瞻率军从成都出发阻击魏军。蜀军前锋进驻涪城后，诸葛瞻下令停止前进，准备坚守涪城。尚书黄崇力劝诸葛瞻迅速前进，占领有利地形，据险防守，不能让魏军进入平原地区。黄崇的父亲黄权当年在夷陵之战失败后不得已而投降曹魏，诸葛瞻因此而厌恶黄崇，加之经验不足，犹豫不决，对他的意见没有认真考虑。黄崇再三进言，甚至跪地哭求，诸葛瞻还是不予理睬。邓艾率军进入平原地带，士气大振，蜀军节节败退，诸葛瞻只得退守绵竹。邓艾率军猛攻，蜀军抵挡不住，诸葛瞻与其子诸葛尚和黄崇等均战死，绵竹失守。刘禅听说诸葛瞻战死，于是听从光禄大夫谯周建议，向邓艾投降，并派特使要求姜维等剑阁守将也向钟会投降。姜维得知诸葛瞻失败，欲回军驰援，在半路上接到刘禅的投降诏命后，蜀军将士无不义愤填膺，纷纷用刀砍石，直到刀刃卷曲为止，以泄心头之恨。

蜀道之难，天下少有；剑阁之险，古今共知。唐朝大诗人李白在其《蜀道难》诗中感叹道"蜀道之难，难于上青天"，"剑阁峥嵘而崔嵬，一夫当关，万夫莫开"，这是对蜀道之难和剑阁之险的最形象的描述。《晋书》中记载，李特入蜀，来到剑阁，观察这里的险要地形，说道："刘禅有此地，而面缚于人，岂非庸才！"诸葛亮生前对剑阁和阴平这两处险要地势特别重视，专门派兵防守。他在《心书》这部著作中又多次提到将领要善于利用地势，作为作战的辅助条件，但刘禅和文臣武将们（包括姜维在内）没有读懂诸葛亮的兵书，险而不知守，守而不能固，最后遭受破国之耻。诸葛瞻虽然有诸葛亮这样一位给他带来无尚光荣的杰出父亲，但

自己"智不足以扶危，勇不足以拒敌"，只好以身殉国，也算是做到了"外不负国，内不改父志，忠孝存焉。"诸葛亮生前苦心经营的立国门户，竟然这样被毁，他在九泉之下也无法瞑目啊！

在商业竞争中，地势的作用虽不表现为血与火的激烈搏杀，但也同样具有关乎兴衰胜败的重要意义。因此．高明的企业家，无不注重地势的作用。

有这样一则故事：从前有两位开饭档的人，甲的生意极好，因为档口边有一棵大树，光顾的人正好边吃饭边乘凉，所以生意越做越旺；乙的档口就差，烈日之下，顾客蹲在路边吃饭，实在难捱，所以生意越做越差。中内功是日本著名的企业家，他的座右铭就是"立地第一"，开店就要开在最能获利的地方。他为了争地势，不惜与对手展开一场争夺战。中内功在北海、札幌的郊外住宅区琴似设立店面，因为地铁东西贯通，加之因人口膨胀而外迁，琴似就成了开设连锁店的最佳地点。由于土地所有者出现了重复的情况，中内功与其宿敌伊藤收购同一块土地。中内功在受到伊藤的责备后，在董事会上宣布"全面展开对伊藤的作战"。以后两人在争地势的问题上斗得不亦乐乎。日本的另一名企业家——麦当劳老板藤田说过，犹太人之所以能致富，就是因为他们非常重视店面地点的选择。银座虽然是一个闹市区，但也并不表示在银座区内的任何地方开店都会赚钱，或许只相距 10 米，可能就有很大的差别。藤田后来选定三越这个地方开设麦当劳分店，是经过深思熟虑才决定的。在此之前，他花费好长时间，每天在银座八丁目大厦的董事长室，用望远镜观察来往行人，经过仔细地分析研究后才断定三越就是最佳地点，决定在那里开店。如果他当初不选这个地点，而是决定离三越 10 米，靠筑地那个方向的位置，那就很可能没有现在每天 200 万元的高营业额，所以即使相距 10 米，也绝不能轻忽，否则将会失之毫厘而差之千里。解放前上海郭氏一家选择百货商场地址的经过，也给我们以启示。郭泉、郭

葵兄弟于 1915 年 7 月到上海觅址定点，他们漫步在南京路上，往去复来，前顾后盼，最后看中日升茶楼这一地段。为取得可靠数据，郭氏兄弟派出两人分头坐在日升茶楼的路南路北，每从他们身边走过一个行人就往口袋里放一粒豆子，以此统计南京路两边行人的流量，结果南面的人数多于北面，于是拍板定案，就把百货商场选在这个地点。这个决策十分正确，它经受了时间和实践的检验。

商业经营地点的选择，就好比战场上有利地形的选择，要特别审慎。上述几位经营者的选址方法，现在虽然不能完全照搬，但这种经营思路值得借鉴。过去有句老话，叫做“酒好不怕巷子深”，意思是说，只要产品本身质量过硬，就可以树立起良好的形象，以弥补地形不利的劣势。随着现代社会生活节奏的加快，这种观念的局限性日益显露出来了。单单有好的质量，但如果消费者感觉不方便，地形不利，那也是不能赚钱的。

虽然“酒好不怕巷子深”这句话、或者这种经营理念不够全面，而且不能完全适应现代社会的需要，但是，是不是“巷子头上卖劣酒”就能够赚钱呢？非也。有些店家虽然占地很有利，但由于经营思想不对头，不是凭实实在在的产品质量和过硬的服务赢得顾客，从而取得发展，而是靠弄虚作假、坑蒙拐骗赚钱，到头来也不会有好结果。据报载，某高等院校学生宿舍楼下面有一家小吃店，占据地势之利，师生和家属们平时常来这里吃饭，尤其是在星期天，更是门庭若市，老板的生意越做越红火。按照常理，这家小吃店靠着学校师生养活着，理应更好地提高饭菜质量，进一步改善服务态度，从而赢得大家的信赖，走上良性循环的发展道路。不幸的是，这位老板的素质不高，经营思想发生了重大偏差，结果酿成大祸。

事情的起因是这样的，有一天，某一个寝室的学生们想在宿舍里会餐，借以改善一下生活。他们除了在学校食堂买了几样菜

之外，又从这家小吃店里买了一只猪心。拿回宿舍后切开一看，原来这是一只"米芯猪"，里面有像米粒那样的小虫子。国家有关卫生部门明确规定，这种猪肉绝对不能吃，如果发现这种猪肉，必须立即深埋或者焚烧掉，因为人吃了这种肉，就会得一种血液或脑部疾病，而且这种病的潜伏期特别长，达 5 年、10 年甚至 20 年之久，对人体造成的危害性特别严重。作为一个饭店的老板，应该懂得这一点，但是，这位老板明知故犯，公然将这种猪肉拿出来出售。学生们拿着这个猪心，找老板去交涉，但是，这位老板的态度极其蛮横，拒不承认这是他的小店里卖出去的猪肉。学生们一怒之下，与这位老板争吵起来，而且情绪激动，不一会儿，引来了许多旁观者，大都是学校的学生们。大家见老板如此无理，不由得群情激愤，有些学生控制不住情绪，开始摔打小吃店里的桌椅，有人还要将其点火烧毁。后来事情越闹越大，大有引发学潮的苗头。此事惊动了学校领导，校领导采取有力措施，制止学生们的过火行为，各系的领导和老师都出面劝说本系和本班的学生，要他们保持克制，要相信组织，等待学校与有关部门交涉，合理处理这起事件。由于措施及时，事态没有进一步扩大。

事情虽然平息了，但产生的影响非常大。事情过后，学校决定，对近期内在这家小吃店吃过饭或者买过食品的学生分发了"肠虫清"药物，并进行体检，以免对学生的身体健康造成不应有的损害。事后听说，果真有两个学生查出了疾病，而且医生诊断认为，他们的病因就是吃了这种猪肉。在这家小吃店吃过饭的学生，有许多已经毕业离开了，是否也查出过此类疾病，不得而知。现在，这家小吃店彻底关门了，店面也已改作它用。造成这种结果的根本原因，就是这位老板没有珍惜他的这个小吃店所占的有利地势。本来在校园内能开一个小吃店，一来方便师生，二来也是一个生财之所，他应该将小吃店办得更好一点才是，遗憾的是，他不懂得经营之道，昧着良心赚这种黑心钱，既损人又不利己，到

头来咎由自取，地势之利也就无从发挥了。

《孙子兵法·九变篇》中有一段讲到地势的论述：

> 凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变之利者，知用兵矣。将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。是故智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解矣。

孙子明确主张，将领应根据五种不同的地理条件实施灵活的指挥，要求将领尽可能做到全面辩证地观察问题。只有懂得变通的将领，才算是真正懂得用兵；如果不懂得变通，虽然了解地形，也无法获得地利，也就不能充分发挥军队的战斗力。作为一位合格的将领，在不利的情况下，要考虑有利的一面，增强信心；在有利的情况下，要考虑不利的一面，尽可能变害为利，化险为夷。同样，在商业竞争中，如果经营者不懂得灵活变通，充分利用地势条件，生意就会越做越差，直到关门拉倒。

美国的罗伯堂是一家服饰专卖店，从40年代一直红到60年代，到70年代时更是盛极一时，连锁店达400多家，名列全国第三。但紧接着却盛极而衰，销售成绩停滞不前，利润低落，最后全盘输光。造成这种结局的原因很多，但不知“变通”则是其中最主要的原因。罗伯堂崛起在两次世界大战之后，那时经济落后，大众的消费水平低下，所以罗伯堂那种简朴的装潢、低廉的价格、简单的服装款式，深得消费者的欢迎。70年代中期以后，社会的富裕程度已大大提高，一般人已经出现追求舒适、名牌的心态，逛商店也不只是为了买东西，而是更加注意店内的情调、气氛。另外，罗伯堂的店址大多在市区，或在公路旁边，而70年代后期，

城市居民尤其是中产阶级，开始迁往郊区，并且形成了许多大型社区，每一个大型社区都有大型的购物中心。当罗伯堂察觉这种变化，试图往郊区开拓时，才发现为时已晚，好的开店地址早已被抢走。再加上其它种种因素，罗伯堂终于在1977年7月宣布破产。

由此说来，某一个特定的地势不是决定生意好坏的唯一因素，它会随着时间和形势的变化而变化。高明的经营者必须适时地顺应这种变化，不可一味地抱残守缺。当然，这种“变通”也要有一定的档次，表现出一定的境界，而不能蛮干。就说前面提到的那位开档口的乙先生，为了弥补地势上的不利，就想出一个不甚高明的“变通”之法，到头来既害人又害己。他看到甲的生意做得越来越好，妒忌心一起，便想出一个“弄穿水泡一起沉”的损招。正巧甲的妈妈生病，乙便请来一位会口技的人，在大树间扮演了一些尖叫可怖的猫头鹰声音，令人不寒而栗。同时，乙又买通了一位算命先生，告诉甲因为猫头鹰之咒而连累了母亲，提议他将大树砍下。结果，树是砍下了，但两家的生意也因此拉倒，越做越差了。这则故事说明，固然甲因为迷信而自毁长城，但乙的妒忌心太重而想出不道德的办法，这绝不是“变通”之术，而是小人作派，真是成事不足、败事有余。想战胜对方并没有什么错，但应当以高明的手法去竞争，而且应该明白，商业中的同行既相互排斥，又相互依赖，大家是在同一条船上。当对方超过自己时，首先要弄清对方为什么会超过自己？有什么办法可以弥补自己的不足？比如，甲有大树，乙能不能搭一个凉棚，不是也解决了顾客乘凉的问题了吗？再比如，人家的食品质量如何，是比自己强还是不如自己？如果两者是半斤对八两，不相上下，那么，自己能否以增加花色品种取胜？等等。总之，应该光明正大地竞争，不要搞一些歪门邪道，类似乙的这种经营之道不仅不值得效法，而且应该予以谴责，因为这不是真正的“变通”之道。所谓的“奇

门遁甲”在战争中一无用处，在商业竞争中更是寸步难行，只能是一种藏身于暗地里的“钝”甲而已，永远不可能起到遮挡枪弹的作用。

三七、情　势

台湾的罗吉甫写了一本书叫做《商战孙子》，根据孙子的“五危”，指出企业经营中也有“五危”，企业家应该时刻以此作为反思的尺度。巨人集团、飞龙集团以及仟村集团北京公司的领导层，都对自己以前的经营失误进行了深刻的反思，这些都为他们展现了可能再度辉煌的前景。

〖原文〗

夫将有勇而轻死者，有急而心速者，有贪而喜利者，有仁而不忍者，有智而心怯者，有谋而情缓者。是故勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可久也；贪而喜利者，可遗也；仁而不忍者，可劳也；智而心怯者，可窘也；谋而情缓者，可袭也。

〖译文〗

将领的性格特点各不相同，有的勇敢不怕死，有的性急不耐烦，有的贪婪好钱财，有的仁慈心肠软，有的足智少胆量，有的多谋却寡断。因此，对勇敢不怕死的，可以激怒他；对性急不耐烦的，可以拖延他；对贪婪好钱财的，可以贿赂他；对仁慈心肠软的，可以疲惫他；对足智少胆量的，可以窘迫他；对多谋却寡断的，可以袭击他。

〖解读〗

《孙子兵法·九变篇》中讲：

> 故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

意思是说，将领有五种致命的弱点：只知死拚的，可能被诱杀；贪生怕死的，可能被俘虏；急躁易怒的，可能被欺侮；清正

廉洁的，可能被污辱；爱民如子的，可能被烦扰。这五点既是将领的过错，也是用兵的灾害。所有损兵折将的灾难，都是由于这五种弱点引起的，因此必须引起高度重视。

台湾的罗吉甫写了一本书叫做《商战孙子》，根据孙子的“五危”，指出企业经营中也有“五危”：

> 一是抱着不成功便成仁的决心，大力投资、生产、开店，孤注一掷，不计后果；
>
> 二是畏畏缩缩，不敢冒险，错失先机；
>
> 三是事前未能仔细评估利害，轻举妄动；
>
> 四是过于重视虚荣，分心于交际应酬，不切实际；
>
> 五是过分宠爱员工，放纵员工，影响经营战力。

上述商战中的“五危”，对现在的企业家们会有很大的启发作用。曾几何时，巨人集团在中国的名声如日中天，无人不知。巨人之所以能够获得巨大的成功，主要得益于创业者史玉柱充分利用了天时、地利、人和的有利条件。

天时，是指世界新兴财阀已经由汽车、石油等传统前沿工业转向电子、电讯和高技术前沿工业；工业新闻的“热点”，也已经由汽车大王、石油大王等逐步被电脑、电讯领域的“四大天王”所取代。美国的微软、网景，日本的任天堂等电脑、电讯及软件技术的企业成为现代工业的新星，这是时代的潮流。例如，微软公司成立仅24年，但其市值已经超过美国通用、福特和克莱斯勒三大汽车公司的总和，崇尚创新精神的美国人对比尔·盖茨充满了钦佩之情。史玉柱抓住这一有利时机，全身心投入这一时代大潮，这种客观社会大环境是他获得成功的重要因素。

地利，是指史玉柱背井离乡，辞去偏居一隅的安徽省统计局的平静工作，南下深圳，扎根珠海，使他用仅有的4000元钱，在改革开放前沿的南国沿海地区，利用地利的优势，创造出极富有

发展潜力的拥有5亿资产、2000多名高层次人才的高科技企业集团。

人和，是指史玉柱利用自己发明的M6401桌面排版印刷系统和仅有的4000元钱，承包天大工贸公司电脑部；又利用《计算机世界》作欠资广告，使M6401为他赚了100万，风险经营不断获得成功；又通过几十万元的奖励政策迅速建立起代理商销售网，组成利益共同体。这使他一举成为百万富翁，两年成为千万富翁，三年成为亿万富翁，保持500%的发展高速度。

总之，史玉柱在创业初期，能够正确把握“情势”，投身于时代大潮，选准行业，用自己的聪明才智创造高科技产品，在改革开放的前沿闹市抓住机会，全力以赴，用负债经营的办法，在商战中跌打滚爬，成为我国“十大改革风云人物”的一代“儒商”。

那么，巨人又是怎么失败的呢？归纳起来，大体上有六个方面的原因：

一是丢了自己熟悉的领域。史玉柱把主要精力放在不熟悉的房地产业和生物制药等行业，分散了精力与资金，用自己的劣势与别人的优势去争夺与对抗。实际上，世界上不乏只搞主业的“百年老店”，例如“可口可乐”公司等，他们的经营也照样很成功。史玉柱太急躁了，以为自己在电脑行业中已经获得了成功，在其它行业也会照样获得成功。抱着这样的心态，在做事的过程中就会考虑好的前景多一些，考虑不利之处少一些。

二是孤注一掷搞风险投资。史玉柱创业时期的风险经营策略是对路的，而“巨人大厦”长到70层，投入涨到12亿时，已是他的经济实力的10多倍，甚至手里只有3个亿的资金，却在运作50—100亿规模的项目，这就超过了限度。当他感到“一个运动员超极限训练，必然伤痕累累”，决定“牺牲”一些业务和员工时，为时已晚。美国石油大王哈默一生经营十多个行业，几乎个个成功，但他总是有一半以上把握才干，因为他时刻牢记他父亲的遗

嘱："企业经营首先要考虑安全，要留后路，借大债搞风险经营是十分危险的。"

三是忽视企业内部产权改造与机制进步。在现代企业中，企业的骨干人员向老板要的主要不是钱，而是要"希望"与"奔头"，"指挥实践的自由"；给员工以希望，形成命运共同体，也就是说，员工要的是"成就感"与"安全感"，这已经成为现代高技术企业经营的要害。史玉柱忽视了这一点，结果加剧了企业内部的离心倾向。当年小霸王的总经理段永平出走以后，创办了"步步高"电子有限公司，适时进行了股份制改造，使打工者成为企业的主人，不仅积累了资金，而且增强了企业的凝聚力。这一招显示了段永平比史玉柱高的地方。

四是虽然商场如战场，但经营者不能照搬用于战场的一般做法。史玉柱于1995年2月10日发布"总动员令"后，把企业完全纳人大规模军事行动中，加上新闻媒体与广告宣传也在无形中起到了推波助澜的作用，帮了"倒忙"，客观上伤了企业的元气。企业就是企业，军队就是军队；商场就是商场，战场就是战场；员工就是员工，士兵就是士兵；经营者就是经营者，将领就是将领。"商场如战场"这句话只能意会，不可言传，更不能生搬硬套，因为人们并没有说"商场就是战场"，而是用了一个"如"字，可见二者之间还是不同的，而且区别很大。张大千老先生是近代杰出的画家，他就告诫自己的弟子们："学我者生，似我者死。"这个话说得何其好啊！《孙子兵法·虚实篇》中有一句话："微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声。"就是说用兵打仗一定要出神人化，千万不可死守一端，这样才能"为敌之司命"，牵住敌人的"牛鼻子"，掌握战场上的主动权。

五是不适时宜地将非经济因素作为企业的主导思想。史玉柱更多地考虑巨人大厦的所谓"政治影响"，把制药的活钱变成大厦建设的死钱，加快了企业恶化的速度。当年安徽省的部分农村要

搞包产到户，报纸上发表了一篇署名为“张浩”的人民来信，指出这种做法是错误的，全省干部中也有争论，其中一个理由就是“报纸上都说这是错误的”，省委书记万里却说：“到了秋天收不了粮食，报纸能管你饭吃吗？”此言精彩之至，道出了事物的本质。搞企业，就是为了赚钱赢利，只有这样才能对社会做出贡献，才能证明我国的改革开放的政策是正确的，才能在实践中体现解放思想、实事求是的思想路线，也只有这样才能产生更为重大、更为深远的“政治影响”。如果丢掉了这个前提，还能有什么好的“政治影响”呢？几十年来，我们吃“空头政治”的苦头已经很多了，史玉柱作为一个改革开放以后成长起来的现代企业家，曲解了“政治影响”的真实含义，把“巨人大厦”建筑在这样一个虚幻的基础上，焉能不倒?!

六是在企业发展的战略部署上出现了严重失误。史玉柱既忽视了银行贷款这种金融资本的利用，又没有把资产经营分为保命不动的产业、安全发展的产业和风险投资的产业三个“隔离舱”，致使“巨人”集团这条船进水沉没，终于出现 1997 年 1 月 12 日的危机总爆发。

美国电影《泰坦尼克号》震撼人心的根本原因，并不是那出编造出来的陈旧的“爱情喜剧”，也不是那枚硕大无比的钻石“海洋之心”，而是号称“不沉之船”的巨轮触及冰山，顷刻间覆没大西洋底这幕历史悲剧本身所具有的惊心动魄的震撼力。冰山是死的（相对于船只而言），船是活的；不是冰山要撞船，而是船要撞冰山。谁之罪？人之罪！“泰坦尼克号”的船长史密夫先生是一位富有航海经验的老船长，但由他指挥的巨轮，竟然以首航沉没而载于史册，这绝不是什么运气不好的问题，而是有其必然性，只不过这种必然性是以一种始料未及的偶然的方式表现出来而已。“泰坦尼克号”沉没的责任主要由史密夫来负，因为是他的决策失误才导致这起人类历史上的大悲剧。究其本质，也是所谓的“政

治影响”害了他。如果“泰坦尼克号”此次航行得以成功，他就可以名垂青史，为自己一生的航海生涯画上一个大大的句号。为了获得“提前到达美国”这一仅具有新闻宣传的“轰动效应”而毫无实际意义的虚名，他不顾别人提醒他前面可能有冰山的忠告，命令轮船开足马力前进。当冰山真的横亘于前的时候，高速行驶的惯性和巨轮老大不调的弱点，使一切紧急举措都无济于事，致使船员们眼睁睁地看着巨轮与冰山侧面相撞。中国古代“务虚名而招实祸”的格言，又一次不幸地得到了验证。在巨轮即将沉没之时，老船长最后站到自己的位置上，恪尽职守，毅然与巨轮一同沉没，也算是对个人过失的一种自醒、自责和自我惩罚吧！

无独有偶，就在“泰坦尼克号”沉没刚刚过去三年，另一艘豪华巨轮“海皇后”号，也是首航就沉没于大西洋。1915 年 5 月 1 日，“海皇后”号在美国纽约下水，满载着 2000 多名乘客，开始了横越大西洋的纽约——利物浦首航。这一年，第一次世界大战在欧洲大陆正处于战事犹酣的时候，许多人对英国籍轮船在海上远航表示极大的忧虑，建议取消此次航行计划。但是，“海皇后”号的船长信誓旦旦地保证，“海皇后”号凭借强大的蒸汽涡轮机组，可以避开任何潜艇的攻击，于是他贸然决定照航不误。经过六天六夜的航行，“海皇后”号在离爱尔兰海岸只有几千米的地方，被一艘在爱尔兰沿海游弋的德国潜艇发现，一枚鱼雷击中了“海皇后”号的船体，轮船发生爆炸。船上乘客除部分妇女和儿童登上救生艇脱险外，绝大多数人随轮船葬身海底。

同为豪华巨轮，同是首航沉没，又同样是由于船长的错误而造成船毁人亡的悲剧，这个教训真是史无前列。在现代商海中，每一个企业都是一艘艘大大小小的船只，这些企业的领导人就是“船长”，是“老大”。航程中有无数看得见的冰山和看不见的暗礁，能否安全到达目的地，全靠这些“船长”们仔细掌舵，衷心祝愿这些船长们要多多珍重啊！

就在史玉柱和他的巨人集团先一步“触礁”之后，靠“延生护宝液”红遍中国大江南北的沈阳飞龙医药保健品集团又陷危机。所幸的是，据说史玉柱已经撑过危机，飞龙集团总裁姜伟也自称琢磨透了未来五年的命运。1997 年 6 月 4 日，姜伟向新闻界坦言：“你们面对的不再是一个红得发紫的企业家，而是一个专职的思考者。”经过两年的韬光养晦，姜伟以熬白了头发的代价，自省出总裁的 20 大失误，寻找到了飞龙遭致厄运的症结所在：

决策的浪漫化。在经营实践中，总裁淡化企业利润目的，不计成本，不预算利润，决策过于理想、浪漫。

决策的模糊性。总裁过于强调产业多元化，涉及了许多不熟悉的领域，但又缺乏专业人才，仅凭着“大概”、“估计”、“好像”等非理性判断进行决策。

决策的急躁化。因对企业发展缺乏全局性思考，对即将出现的情况缺乏准备，在企业发展的关键时期，总裁常处于急躁、惊恐和不平衡的状态中，决策难以做到临危不乱。

缺乏长远的人才战略。公司从来没有对人才结构进行战略性设计，出现了弱企划大市场、弱质检大生产、弱财务大营销的不合理局面，阻碍了企业的发展。由于缺乏人才储备，企业还经常处于人才短缺状态。

人才机制没有市场化。飞龙集团人才机制有两大失误：一是人才轻易不流动，二是自己培养人才。难以市场化的人才机制导致了人员素质偏低、企业运行质量偏低。

单一的人才结构。从 1993 年起，在无人才结构设计的情况下，盲目大量招收中医药方面的专业人才，造成企业高、中层干部知识结构单一，阻碍了企业的发展。

人才选拔不畅。飞龙集团内部机制不健全，存在着弱帅强将的现象，实际上造成了无法管理和不管理。“铁交椅”这个国企病在飞龙集团蔓延。

企业发展缺乏远见。在企业经营过程中，飞龙集团犯了没有长远发展规划、没有及时改善企业运行结构的错误。

企业创新不力。一个发展了五年的企业没有创新，必然走向衰落；一个销售了三年的产品没有创新，必然走向死亡。在飞龙集团发展到一定阶段时，总裁过分强调了昔日辉煌，没有认真思考、创新，造成企业管理和市场开拓无新意。

企业理念无连贯性。翻开飞龙集团的文件，不难发现只有理论而没有具体的实施方法，经常出现新理论且没有连贯性。总裁自己没有找到一个连贯的理念。

管理规章不实不细。飞龙集团制定了无数规章和纪律，但大多没有严密的细则，没有落实到人，导致有章难依的局面。

对国家经济政策反应迟缓。1993 年实行新税制后，国家实行增值税抵扣发票，企业具备加价销售的条件。由于反应迟缓，企业不仅损失了 16%的纯利，而且在 1995 年出现了中间商拖欠货款巨大、零售环节不畅、资金严重短缺的局面。

忽视现代化管理。自 1993 年起，飞龙集团三次拒绝实施现代自动化管理，以致在保健品市场下滑时出现了资金混乱。

利益机制不均衡。总裁过分强调“共同发展”，长时间不打破平均主义。实际上，企业干部用灰色和黑色收入来弥补自身收入的不足。企业理念被灰色收入击毁。

资金撒胡椒面。飞龙集团资金长时间处于分散使用的状态，没有计划，没有规模，造成资金大量浪费，导致资金严重短缺。

市场开拓同一模式。延生护宝液进入市场成功以后，其模式被总裁作为一个万能的标准模式，错误地将后期研制的新产品用同一模式在全国大面积推广。

虚拟的市场份额。在近六年的决策中，过分强调市场份额和市场销量，导致了市场应收款剧增、货物混乱、货物贬值的严重局面。特别是在处理资金短缺与流通货物总量之间的矛盾时，轻

视了流通货物总量对市场的灾难性冲击，反而导致应收款增加，回款不畅的恶性循环。

没有全面的市场推进节奏。整体的广告策划，能在不同时期赋予产品不同的生命力，从面实现产品在市场上永恒的生命。没有全面的广告策划，就等于宣布该产品在这一时期死亡。

地毯式轰炸的无效广告。总裁在近三年中忽视了对零售商、医院、药房做重点的攻击，片面强调在全国大城市立体广告攻击的作用。这一错误导致了大量无效广告，致使广告资金流失。

国际贸易的理想化。对国际贸易的法律不熟悉，用国内成功的经验在国际市场上重复输出是严重的经验主义，对国际市场的销量和价格估计过高，对进入国际市场的阻力估计过低。

姜伟的思考是深刻的，解剖自己也是不留情面的。他所自省的 20 大失误是其表面伤还是致命伤？这个问号恐怕只有生活和现实才能给予回答。

继巨人集团和飞龙集团引发两轮“地震波”后，在京城名噪一时的仟村百货也走人低谷。仟村百货在京城商业界是一个独特的存在，曾经创下日销售额近 400 万元的惊人记录，没想到这种红火场面只维持了短短几个月，最初的轰动效应一过，随之而来的是大起大落的萧条局面。曾有“中原商业奇才”之称的原郑州亚细亚集团总经理王遂舟，在反省“仟村为什么会走到如此地步”时这样说：“我得出一个教训就是我们本身对市场认识不足，对形势认识不足，过于自信、乐观、想当然，把自身估计得太高，操之过急，因为太急而导致漏洞百出，面对艰难状况应变能力又差，结果整个经营越走越死，最后到了山穷水尽的地步。”仟村集团北京公司总经理许春静和仟村百货购物中心总经理王平向新闻界公开了他们的“七大反思”，显示出敢于直面危局的勇气。这七条教训，不仅对于仟村，对于整个京城的商业界，而且对于全国其它行业也都具有一定的警示作用。

第一，决策层对市场及竞争的发展趋势认识不足。仟村百货项目始于1993年，在项目研究、论证阶段，北京新开业商场数量不多，市场空间余地大。当时新开业的商场几乎是开一家，“火”一家。当时的公司领导分析后认为正是进入市场的一个最佳时机，于是仓促上阵。但是没有想到，在仟村开业前后短短的两年内，北京市新开业商场就达到了80多家。市场空间迅速分割，顾客迅速分流，竞争迅速变得空前激烈，一下子被打了个措手不及，企业开始走下坡路。

第二，企业膨胀速度过快，战线过长，造成经营后劲不足。仟村集团从1996年起，短短两年内，在北京、上海、昆明、成都等地建立了7家大型综合百货商场。但是，高速增长带来的经营压力越来越突出，“孩子”太多，都是嗷嗷待哺，不同程度地患上了“营养不良症”。连而不锁，规模优势无从发挥，企业经营成本居高不下，违背了集团设立分店的初衷。干部人才储备有限，随着分店的不断增多，干部缺少的问题越发突出。在这种情况下，“瘸子里挑将军”、“拔苗助长”等不正常的用人现象出现了，干部的职业培训和本地化无暇顾及。

第三，决策层盲目自信，过于乐观。90年代初期亚细亚集团在中原商战中一举成名，极大地激发了干部职工的积极性，同时也滋长了盲目自信和盲目乐观情绪，错误地认为已经掌握了商业企业的发展规律，彼地成功，此地也一定能成功，任何地方都能成功。这种理所当然式的简单推理是肤浅可笑的，它忽略了市场的复杂多变，忽略了市场所具有的地域特性，使企业在前期筹备工作中对困难认识不足，各项工作准备不足，做出了一些错误的分析、决策。

第四，经营管理的观念、方式、方法落后。在相当长的一段时间内，仟村百货在经营管理模式上更注重的是纪律、服从和敬业精神，忽略了管理的科学性、系统性，忽视了对员工的培训与

提高，忽视了地区之间文化差异，而考核上的简单化和分配上的平均主义、大锅饭更是限制了人的积极性和创造性的发挥。

第五，单纯追求规模，缺乏效益观点，使企业背上了沉重的包袱。仟村百货原本不是一个完全意义上的大型商场项目，是集团公司在北京市选点开发过程中发现的一个项目，由于看中了它优越的地理位置，也是出于开分店的急迫感，未经缜密分析、测算，便忍痛以高价从原建设单位接手。在项目的后期开发与建设中，由于过分追求规模、档次和豪华，进一步加大了成本。在这两个因素的双重影响下，购物中心开业之初，甚至还没有开业就已经背上了沉重的经济包袱。

第六、市场定位不准。在仟村百货的前期筹备中，由于时间紧以及对市场调研并不充分，仓促确定了自己的目标市场、目标顾客和企业口号。经营实践证明，这种定位并不适应企业的实际情况，与商场一流的硬件设施不配套，与购物中心附近的固定顾客群消费水平和审美心理不配套，也与消费市场的发展潮流与趋势不符。

第七，反应速度慢，应变能力差。在仟村百货两年来的经营实践中，也确实发现了一些存在的问题，例如前面提到的资金问题、市场定位问题、分配问题、干部问题，甚至也有体制问题等等。但决策机制的落后及决策效率的低下使企业改革行动迟缓，失去了一次又一次的振兴机会。

有一句名言：经验是肤浅的，教训才是深刻的。仟村大起大落的原因是多方面的，有企业自身的局限，也有市场大环境的变化。我们关注仟村，其目的不止于一个“仟村”的成败兴衰。据报道，北京目前1万平方米以上的大商场已经超过80家，在建的还有七八十家。这么多的大商场在一个有限的市场里如何争得自己的位置，在微利时代如何赚到钱，在白热化的竞争中如何避免重蹈仟村的覆辙，这是每一个经营者、每一个准备调整经营定位

和准备进入市场的商业企业都不得不深入思考的问题。

或许巨人集团、飞龙集团与仟村百货等暂时处于低潮的企业都能够再次“浮出海面”，重新崛起，迎来自己的第二个或第三个“春天”，这也是国人的衷心期盼。一个曾经辉煌过的企业能否再展雄风，关键要看这个企业的带头人的意志是否坚强，思路是否清晰，办法是否灵活。在这方面，步鑫生的经历给我们以很大的启发。

由浙江海盐衬衫厂成名、以“步鑫生效率”声闻全国的这位企业改革家，不甘失败，几度出山，几经沉浮，至今“还想干大事”的创业精神和勇于开拓、不断进取、战胜挫折、敢闯世界的韧劲，确实令人敬佩。在现今剧烈震荡的社会变革这一大舞台上，在风起云涌的经济大潮的无情冲击下，步鑫生不愧为步鑫生，他从海盐失败中总结教训，先后又驰骋于上海、北京、辽宁和河北等地，仍想重整旗鼓，再创辉煌。1993 年 7 月，以他的名字命名的秦皇岛步鑫生制衣公司终于奇迹般地出现在渤海之滨，倾注了他的满腔热忱和大半生心血的“步先生”牌衬衣面世了。超常的付出，取得了超常的发展，赢得了丰硕的成果，到 1994 年底，公司创下了 200 多万元的利润。

当年曾国藩与太平军作战时，屡吃败仗。有一次他在给清王朝的奏章中有一句话“臣屡战屡败”，他的一位幕僚告诉他，这么说不好，应该改成“屡败屡战”。曾国藩认为有理，采纳了这个建议。一字之差，效果大为不同。同治皇帝看到这句话后，对曾国藩大加赞赏。这则趣闻虽然主要是调侃曾国藩玩文字游戏，但我们从中也可以受到许多启发。如果说“屡战屡败”是一种结果的话，那么“屡败屡战”就是一种精神。胜败乃兵家常事，失败为成功之母。失败了并不可怕，但精神垮掉，那才是最大的不幸。当年步鑫生改革事业初次受挫，被免去厂长、经理等职务时，著名经济学家于光远曾专程赶到海盐，对他说：“你只要接受教训就可

以了。世界上获得成功的企业家，没有不摔过跤的。”平平常常的一句话，其中蕴含着深刻的哲理。对于步鑫生这样一个文化不高、并且处于困境的人来说，于光远这位大学者能对他说这样一句话，步鑫生所受到的精神鼓舞是多么巨大！步鑫生记着这句话，不断领悟着其中的韵味，靠着“屡败屡战”的不屈精神，一次又一次从跌倒处爬起来，一而再、再而三地白手起家，重新崛起，直至又一次成功。

从人生的丰富多彩来说，成功并不是其全部的内容，摔跤是难以避免的，有时甚至是达到成功而不可或缺的一部分！我们不能说他以后不会再次失败了，但只要有这种精神，失败了也会重新崛起。这就是步鑫生的经历给予我们的深刻启示。与步鑫生相比，史玉柱、姜伟和王遂舟等人还算是幸运的，至少还没有几起几落，只不过是在经营过程中碰到了障碍，需要调整思路，转变策略，这是走向成功的必由之路，是一种具有必然性的现象。当他们处于低潮时，难免有一些人站着说话不腰疼，说三道四，指指点点，但这些都不重要，最重要的是他们对外界议论的态度和自己的深刻反思。

说到深刻反思，也不是说一定要把自己说得如何如何不好，就像“文化大革命”中被批斗的人写检讨一样，无限上纲，否则别人就会说“认识不深刻”，以至于无法过关。不要说上述这几位改革大潮中的“弄潮儿”，就是我们的党、我们的政府乃至我们的国家，对于市场经济的客观规模也还没有完全弄清楚，有许许多多亟待解决的理论与实践问题，他们几位只不过是冲在前而的闯将而已，经受失败是自然而然的事情。从他们的反思中可以看出，有些是出于自己把握不太好，属于主观因素；但有些是客观形势使然，非人力所能完全扭转。失败的教训固然要总结、要汲取，但成功的经验一定要坚持、要发扬，在今后的创业中，千万不要犯“矫枉必过正”的错误。

上述几位风云人物，曾经奋斗过，所以他们过去是英雄；现在继续奋斗着，所以他们仍然是英雄；经过反思后，他们必将继续奋斗，继续留下他们的奋斗足迹，他们身上所体现出的不屈不挠的奋斗精神也必将永远传播下去。不论失败与成功，只要他们还在奋斗着，就是事业的拓荒者，永远值得人们敬佩！

三八、击　势

中国历史上的腐败现象，为害最烈的是吏治的腐败；而吏治腐败最集中的表现，就是“卖官鬻爵”。诸葛亮说：“古之善斗者，必先探敌情而后图之。”我们可以说：“今之治国者，必先固根本而后强之。”这个“根本”就是干部选拔制度的科学、严密和干部队伍的廉洁、高效，前者是民主的体现，后者是民主的结果。

〖原文〗

古之善斗者，必先探敌情而后图之。凡师老粮绝，百姓愁怨，军令小习，器械不修，计不先设，外救不至，将吏刻剥，赏罚轻懈，营伍失次，战胜而骄，可以攻之。若用贤授能，粮食羡余，甲兵坚利，四邻和睦，大国应援，敌有此者，引而计之。

〖译文〗

古代善于领兵打仗的将领，必定首先探明敌情，然后再设法对付。一旦敌军出现下述情况，就可以对其进行攻击：将士劳苦，粮草不继；百姓忧愁，怨声迭起；律令生疏，军纪驰废；兵器失修，战具无备；平素少谋，临事失计；孤立无援，救兵不至；将官自私，与兵争利；刑罚滥施，赏赐随意；队形混乱，不讲秩序；偶有小胜，忘乎所以。如果敌军任贤用能，人才济济；粮草充足，衣食无虞；盔甲坚固，武器锋利；周边和睦，相安无事；如遇危难，外援即至，在这种情形下，就不能急功近利，草率从事，而是要避其锋芒，从长计议。

〖解读〗

俗话说："打蛇要击在七寸上。"就是说攻击敌人时，一定要找到它的弱点，才能达到预期的目的。击别人的势，会取胜；被

别人抓住短处，也会被击倒。因此，荀子说："天行有常，不为尧存，不为桀亡。应之以理则吉，应之以乱则凶。"诸葛亮在本篇中所列举的"击势"诸条件中，"将吏刻剥"是最容易被击倒的；"用贤授能"是最不容易被击倒的。

《管子》中记载，齐桓公问管仲："我要是使酒在杯中变酸，使肉在桌上腐烂（意即大吃大喝，酒肉多得吃不完），对霸业有影响吗？"管仲回答说："这当然不是什么好事，但对霸业起不了多大危害。"齐桓公又问："那么怎样才会影响霸业呢？"管仲列举了三个影响霸业的因素：

> 不能知人，害霸也；知而不能任，害霸也；任而不能信，害霸也；信而又使小人参之，害霸也。

意思是说，不能识别人才，有损于霸业；能识别人才而不能使用人才，有损于霸业；能使用人才而不能信任人才，有损于霸业；能信任人才但又使小人从中作乱，也有损于霸业。诸葛亮在《出师表》中说："亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也。"司马光在《资治通鉴》中说："天下之主，宜得贤明。每念灵帝，令人愤毒！"东汉时期的桓、灵二帝劣迹太多，真是罄竹难书，但有两大罪责十分突出，一是"党锢之祸"，一是"卖官鬻爵"。所谓"党锢之祸"，就是宦官集团对知识分子全国性请愿活动的镇压和屠杀，不在本文讨论的范围。本文将重点论述"卖官鬻爵"所带来的恶果。

历史上的腐败现象，为害最烈的是吏治的腐败；而吏治腐败最集中的表现，就是卖官鬻爵。这种现象的出现，是对"选贤任能"的正确吏治思想的反动，成为封建统治阶级自我腐败的催化剂，加速了反动朝政崩溃的进程。"卖官"作为一种吏治，大约始于公元前 168 年（汉文帝前十二年），当时，西汉政权由于受诸吕

之乱的破坏，政治上急需治世人才，经济上国库空虚，"卖官"因有网罗人才和充盈国库的两重功用，便应用而生了。汉文帝准晁错所奏，"令民入粟边，六百石爵上造。稍增至四千石为五大夫，万二千石为大庶长，各以多少数为差。"（汉承秦制，爵分二十等，上造二等，五大夫九等，大庶长十八等。）汉朝称"卖官"为"赀选"，当初规定除有市籍的商人以外，凡缴纳一定资财的，可以自备车马服装，到京师等候选用。后来汉武帝扩大了"卖官"的范围，不仅解除了对商人的限制，还新增卖武功爵，规定为十一级，每一级都有一定价格，买到五级以上的优先补官。

官阶爵位的商品化，是社会的倒退。汉文帝是开创西汉"文景之治"的两位贤明君主之一，汉武帝更是中国历史上具有雄才大略的封建帝王中的佼佼者。不幸的是，正是在他们当政时期确立了这种流弊甚深、为害最烈的"卖官"制度。到东汉灵帝时，"卖官"已泛滥到了极点。

汉灵帝出身于亭侯之家，与富有天下的皇帝相比，也曾经过了一段"穷苦"生活，当皇帝后，对金钱产生了一种特殊的嗜好。他的母亲董太后更是一个财迷，让灵帝派出大批宦官到全国各地去搜括金银财宝，直接用车给她运回宫中。后来，她觉得这种赚钱方法不过瘾，又给灵帝出了一个主意：公开标价卖官。

公元178年（汉灵帝光和元年），官职交易所在西邸开张了，名叫"西园"，明码标价，童叟无欺：郡守级卖二千万，县令级卖四百万。交易方式还很"灵活"：有钱交现款，无钱可赊帐，到任后再加倍偿还；肥瘦不同的官职，还可以讨价还价。除西园之外，有权势的官宦门前，常常麇集着买官的人。有个叫孟佗的人，为买官先买通了大宦官张让的管家。一天孟佗去谒见张让，有数百人拥挤在门口，无法进入。管家带人强行将孟佗的车子抬了进去。众买官人大惊，以为孟佗和张让的交往很深，便争着巴结孟佗，求他代为疏通。孟佗将收受的珠宝贿送给张让一部分，果然当上了

凉州刺史。

“西园”开市大吉，生意兴隆，汉灵帝母子笑逐颜开，急忙扩大“经营范围”：朝中三公一千万一个，九卿五百万一个；如果属于按资历本该提升的，出半价即可。后来连禁卫军也上市了。可以这么说，除皇帝之外，什么官都可以买到。例如，名士崔烈买到了司徒，曹操的父亲曹嵩买到了太尉，都是食禄万石的高官。卖官的“国策”后来发展到官员调动、秀才授职，都得到“西园”讲价交钱后，才能走马上任。世人对于这种买官者常常不屑一顾，崔烈买官后问其子，外人议论如何？其子答：“谓大人有铜臭味！”有些正直清廉的人士，请求不再当官，却被强迫派遣。新任巨鹿郡太守司马直，因清廉有名，特别减价三百万。接到诏书后，司马直愤然说道：“当官是为民作主，现在反而要盘剥百姓以满足上司的私欲，于心何忍？”他请病假，未获批准，于是在上任途中写了一篇批评时政的奏章，然后服毒自杀。

试想，靠这种方式买来的官，上任后若不拚命加倍搂回投人，岂非咄咄怪事?!汉乐府中有一首题为《平陵东》的诗歌，就是讲官府搜刮钱财的故事：

平陵东，松柏桐，不知何人劫义公。
劫义公，在高堂下，交钱百万两走马。
两走马，亦诚难，顾见追吏心中恻。
心中恻，血出漉，归告我家卖黄犊。

说的是一位义公（好人）被官府劫走，逼着他交钱百万，另加两匹好马作为赎金。这位义公无法筹到好马，只好让家里卖掉小牛犊来凑足赎身的费用。官府对富裕农民，以至中、小地主都是这样敲诈勒索，对待一般贫苦百姓的残酷就可想而知了，那简直就是要砸碎骨头榨油啊！国家到了这种地步，连神仙也回天乏力了。当时有一首民谣：

发如韭，剪复生。
头如鸡，割复鸣。
吏不必可畏，
小民从来不可轻。

席卷全国的黄巾大起义终于爆发了！

东汉末年天下大乱，与桓、灵二帝的昏庸无道有着直接的关系，诸葛亮说他与刘备“叹息痛恨于桓、灵”，他们叹息痛恨什么呢？除了“亲小人，远贤臣”而外，当然也包括他们这种“卖官鬻爵”的吏制腐败的行径。“楚王好细腰，宫中皆饿死”。自己掏钱“买官”做的人，哪会是什么“贤臣”呢？桓、灵实行的这种吏制，注定他们必然“亲小人”。曹操亲身体验到了这种制度的缺陷，后来提出了“唯才是举”的用人方针，也算是对东汉吏制弊病的一种矫正吧。

可悲可叹的是，这种“卖官”的恶习，作为中国封建专制制度下的一大糟粕流传下来了，历朝历代都有，只不过是明暗有别、程度不同而已。晋武帝司马炎统一天下后，肆意追求享受，为了搜刮钱财，也像桓、灵二帝那样，依据官爵大小，职位肥瘦定价卖官，将所得钱财装进自己的腰包，供他个人挥霍享用。有一次，司马炎大宴群臣，宫女们轻歌曼舞，以助酒兴。司马炎扫视群臣，只见有的合目欣赏悦耳动听的舞曲，有的瞪眼盯着轻纱透体的宫女。这时，他看到一个人既不观舞，又不听歌，旁若无人地只是闷头喝酒，这个人是负责京城治安的司隶校尉刘毅。此人早年在平阳太守杜恕那里做过功曹（帮助太守管理记功、用人等具体事项的小吏），对太守属下的官吏一个个地进行考核，把那些光吃饭不管事的闲散人员 100 多人全部淘汰了，老百姓特别欢迎，民间传说：“我们只听说有刘功曹，不知道有什么杜太守。”后来，他被调到京城做了司隶校尉。没多久，他就把京城治理得井井有条。司马炎想起了刘毅是汉朝宗室的后代，于是就问他：“司隶校尉，

我问你：拿我跟汉朝的皇帝相比，你看我比得上哪一个呀？”

刘毅一听皇帝问话，连忙放下酒杯，恭敬地回答：“我看陛下跟东汉时候的桓帝、灵帝差不多。”

刘毅说话的语调温和，声音不高，可是话一出口，惊得满堂文武大臣一个个目瞪口呆，脸色大变。司马炎阴沉着脸，很不高兴地说：“我平定了东吴，统一了天下。你拿我跟桓帝、灵帝相比，未免不够恰当吧！”

刘毅看着司马炎，毫无顾忌地说：“桓帝、灵帝卖官，得来的钱放在国库里。陛下也卖官，得来的钱却都归您私人。从这一点看来，陛下实在连桓帝、灵帝还不如哩！”

刘毅此话不假，司马炎也没法否定这些事实，只好哈哈大笑，替自己找一个台阶，自我解嘲道：“桓帝、灵帝的时候，恐怕听不到这种直率的意见。如今你对我敢于直言不讳，看起来我跟桓帝、灵帝还是不同啊！”

刘毅很有勇气，敢于这样当面讽谏皇帝。后来，人们就把这种行为叫做“触龙须”。但是，个把人敢于“触龙须”，并不能从根本上革除这种流弊。清朝称这种“卖官”制度为“捐纳”，虽然乾隆皇帝曾下诏，指出“捐纳”这种做法不妥当，应予废止，并申明“我子孙当永以为法”。但是，未过五载，其子嘉庆亲政时便不以为法了，“卖官鬻爵”的腐败现象反而愈演愈烈，达到登峰造极的地步。

清朝的官吏分“正途”和“异途”：通过科举考取举人、进士而做官的称为“正途”；花钱买官做的称为“异途”。起初对“异途”的晋升、任职有不少限制，后来限制越来越少，再以后几乎各种限制全为金钱所打破，与“正途”无异。即使是“正途”，科举场中也是腐败横行，凡贿赂主考官员，钱越多，考取也越容易。当时广州知府管某和番禺知县张某，朋比为奸，大肆收受贿赂，竞相搜刮民财。士子纷纷走后门，连衙中差役，受贿亦相效尤。某

秀才特将这种科举怪状缀成一联：

头场刘，二场宋，宋进去，刘出来，彼此同业；
知府管，知县张，张得开，管不紧，上下皆松。

通过“捐纳”这种方式，京官可以买到郎中，地方官可以买到高于知府的道员。对买官的人无任何限制，地主、商贾且不必说，连流氓、盗贼等也无一例外。有一个贼用偷来的钱买了一个县令，进而用钱结交上司，很快升为按察使。这位“大人”见没有人怀疑他，便重操旧业，在偷盗时被抓获。扬州有一个商人，目不识丁，发财后想过过官瘾，便携带钱财进京买官，不过一个月便如愿以偿，时过半年便换上了三品顶戴，成为活跃一时的文盲京官。康熙年间，开捐3年仅买做知县的就达500余人，这些资捐的官，有钱无能，多不称职，文吏“武断乡曲”，武官“有碍营武”。扬州“清芝堂”药铺掌柜陈见山“捐同知衔”，每赴宴“辄着天青褂五品补服”，以此炫耀身份。有一天，宴席上有一位刻薄少年出了一个上联：

五品天青褂，

请陈见山对出下联，陈闻之语塞。旁边另外一位少年代他对出下联：

六味地黄丸。

众人听了，捧腹大笑。当时有一句戏言：京城有“三多”：驴子多、婊子多、捐官多。低能“异途”官吏充斥仕伍，致使“正途”壅滞，比较有才学的“进士、举人迟至10年始得一官”，严重压抑了人才。

清朝的捐官多，赃官就多，“三年清知府，十万雪花银”并非妄说。左都御史徐文元毫无顾忌地说：“此曹以现任之官，营输人之计，何所不至？”山东巡抚闫敬铭说：“彼辈以官为贸易，略一

侵吞钱粮，已逾原捐之数。"御史陆机在针砭捐资先用的做法时说："纳先用者，大都奔兢躁进。多一先用之人，即多一害民之人。"有一则笑话说，一个"异途"出身的县令离任时，十八层地狱下的小鬼前来送行。县令喜而问之，小鬼说："多亏老爷来此'刮地皮'，否则我等终无缘见天日。"正是这些害民官大肆搜刮民财，致使百姓寒无衣、饥无食，加剧了阶级矛盾的激化和社会的动荡不安。

古有卖官的，今也有卖官的。有关这类触目惊心的"卖官"丑行，报章杂志、影视广播屡有披露，现抄录几起如下。

第一起说的是江西省广丰县原县委书记郑元盛——"卖官交易所"生意兴隆。

1996 年 6 月，江西省广丰县发生了一起震惊全国的卖官案。原县委书记郑元盛利用职权大搞"钱官交易"，卖官发财，最终被判处有期徒刑 13 年。郑元盛的家像个卖官交易所，他家的西南北三面各开了一扇门，北门供他上下班使用，南门供一般来访者进出，西门则专为卖官设置，只对买官者开放。当时，只要给郑元盛送钱，就可以当官，"送多少钱，给多大官"，暗中还有个明码标价，当地有段顺口溜，叫做"500 元钱挂个号，1000 元钱报个到，10000 元钱拿顶帽。"只要买官者钱送够了，郑元盛定会排除阻力送来"乌纱帽"。县羽绒厂厂长毛先锋把企业搞得亏损数百万元，因为先后进贡郑元盛人民币 4.4 万元，结果被提拔为打括号的正科级干部，还得到县经委唯一的转干指标。沙田乡党委书记张广平想到县里实权部门当局长，给郑送上 1 万元钱。郑很快在一天上午召开书记碰头会，会上决定将张调到一般的局当局长。会后，郑打电话给张，张自恃有钱撑腰，竟大言不惭地不同意。郑又在当天中午第二次开会，会后郑再次给张打电话，张还不满意。下午，郑第三次开会，结果张仍不满意。晚上又第四次开会，一直开到凌晨两点多，与会者实在熬不住了。最后，张广平如愿以

偿地当上县商业局副局长（正科级）。

“三年清知府，十万雪花银”的说法，点明了权力的含金量。广丰县里的郑氏卖官交易所利用权力剥削，仅三年时间受贿卖官所得就高达30多万元，比起历史上的卖官者都有过之而无不及。

第二起说的是山西省汾西县原县委书记郑泽生——贪污分子“卖”成反贪局长。

山西省汾西县发生一起令人震惊的荒唐事：原县委书记郑泽生、县长刘文贤等县领导集体受贿卖官，贪污分子孟永明靠行贿买官，竟堂而皇之地当上县反贪局长。

孟永明1989年任县交通局副局长时，因带头用公款吃喝，被《山西日报》以“穷县出了个吃局长”为题予以曝光。1989年11月，孟因贪污问题曾被县检察院立案侦查并被县法院作出有罪判决、免予刑事处分。孟走出拘留所后，不仅“乌纱帽”安然无恙，还被扶成正职。1993年后，孟在担任县乡镇局局长期间，又隐蔽销售收入205万元，从中贪污8万元，挪用20万元。贪污分子步步高升的奥妙是行贿“县太爷”。1995年6月，县里准备调整领导干部，郑泽生和刘文贤分别收到孟永明送给的10000元和5000元钱。孟还提出要当反贪局长，郑和刘均答应予以考虑。就这样，在8月17日召开的县委常委会上，孟被任命为县检察院反贪局长，而且一致通过。后来，在履行有关法律程序中，临汾地区检察院提出了不同意见。郑泽生带了4名县级干部专程赶到地区检察院，要求尽可能“维护县委的意见”。汾西县一些群众给省委写了一封题为《共产党奇耻大辱——贪污犯当上反贪局长》的举报信，引起了山西省委的高度重视。

在这种情况下，郑泽生又同刘文贤商议，本着“一定要把孟永明安排好”的精神，于8月31日，以孟永明的使用为主题，再次召开县委常委会，决定孟改任县计委主任。为了达到这一目的，推磨式地将原县计委主任调整为县委办公室主任，县委办公室主

任调整为县教育局局长，教育局局长调整为劳动局局长。可谓绞尽脑汁，费尽心机。

第三起说的是河北省巨野县原县农机局长李印忠——疯狂买官大发横财。

1997 年河北省巨鹿县原县委书记刘欣年的卖官受贿案发后，一些买官行贿者随之纷纷暴露，最典型的莫过于李印忠。当初，他当上县农机局副局长以后，还嫌官小钱少。不久，老局长突然去世，他便决心当上局长。星期天，李跑了几百里，赶到刘欣年家中，将装有 1 万元钱的信封送上，说是“给您的小孩买些东西吧”。刘当即答应。其实，关于农机局长的人选问题，此时县委常委会还没有讨论，但刘按卖官“五千六千玩个字，一万二万办成事”的原则便同意了。李印忠当上农机局长以后，便开始肆无忌惮地捞钱。他先后贪污公款 7 万余元，索贿 1.5 万元，新买一套单元住房，又盖起一栋漂亮的小楼，总犯罪金额达 12 万元，被判处有期徒刑 10 年。

第四起说的是江苏省宿迁市原副市长黄登仁——卖官产生政治恶果。

江苏省宿迁市原副市长黄登仁是个官场上的“卖官老手”。他靠卖官大发横财，竟“卖”出了一批贪得无厌的买官者，产生了一系列危害极大的政治恶果。某县一家企业的厂长，1994 年夏天、1995 年和 1996 年春节连续送给黄登仁 9000 元钱也没有如愿当上县经委主任，但此人并不灰心，又加大了买官的力度。1996 年 8 月，他又瞄准副县长的位子，一次就送给黄登仁 8000 元钱，并直截了当提出要进县政府领导班子。黄说：“我尽力推荐，尽量给你说好话……”。黄看到了希望，趁热打铁又送去 1 万元。功夫不负“买官人”，黄终于指示组织部在班子调整时，将其放在分管工业的副县长位置上。有一干部为得到提拔重用，1994 年至 1997 年先后五次动用公款 2.2 万元送给黄登仁。如此“感情投资”，得到

了丰厚的回报。此人先当上县财政局副局长，又当上正局长，最后提拔为副县长。经查，黄登仁任职期间共受贿人民币 21 万元，1998 年 4 月被判处有期徒刑 15 年，剥夺政治权利 5 年。一批行贿买官者也分别受到制裁。

上述事例，仅是暴露出来并且得到查处的，虽然是极少数，但为害甚大。大量史实说明，“卖官”盛行是王朝灭亡的前兆之一。封建社会的“卖官”，是其剥削制度所决定的，与我们今天个别人中存在的“买官卖官”现象不能混为一谈。“买官卖官”与我们党的性质和宗旨水火不容，是我们党的原则所绝不允许的。因此，我们绝不可认为“卖官”只不过是干部工作中的涓滴末节，从而掉以轻心。如果视而不见，置于不顾，不察其害，后果将是灾难性的。目前，有些腐败分子就公然叫嚣：“用共产党的钱去买共产党的权，再用共产党的权去赚共产党的钱”。如果照这样下去，干部提拔都得靠花钱去买，那么就必然堵塞“选贤任能”之道，会使很多德才兼备、出类拔萃的干部受到排挤，而一些品德恶劣、碌碌无为之辈占据权力位置，使得“黄钟毁弃，瓦釜雷鸣”。把各级领导权交给什么样的人去掌握，这将决定我们事业的成败、国家的兴衰。可见，任人“唯”钱、钱能“买”官是最大的、最危险的政治腐败。

除了压抑人才之外，“卖官”的另外一个大弊端就是毒化政风和社会风气，将勤俭节约、艰苦奋斗的优良传统丢失殆尽，而这正是我们共产党人克敌制胜的法宝。1940 年，“南洋巨富”陈嘉庚组织华侨慰问团，从新加坡回国慰劳抗日将士，国民党拨 8 万元隆重接待，陈嘉庚认为：“此等虚浮乏实，与抗战艰难时际不甚适耳。”陈嘉庚后来到了延安，毛泽东与他共进晚餐，桌上只有 1.5 元伙食费所做的饭菜，简单之极，与国民党蒋介石的奢侈浪费形成鲜明对比。陈先生据此断定，国民党必败，共产党必胜。美国著名记者埃德加·斯诺在延安时看到毛泽东穿着打补丁的衣服，

周恩来睡的是土坑，彭德怀用缴获的降落伞改做背心，林伯渠用绳系着断了腿的眼镜，于是他发现了红军的伟力所在，称之为“东方魔力”，并断言它是“兴国之光”。淮海战役结束后，国民党被俘将领黄维死不认输，当他亲眼目睹了刘伯承、邓小平和陈毅这些布衣将军后，才幡然醒悟：“在下不光败在战场，更败在作风和精神上。”现在我们如果听任“买官卖官”的腐败现象存在下去，必然导致贪官污吏的大量滋生，出现“将吏刻剥”的现象，那么我们的法宝也就彻底丢失了。在这种情况下，不需要别人“击势”，自己就会烂掉。

反腐倡廉历来是人民的呼声，也是党和政府追求的目标。现实生活要求我们必须从制度上根绝贪官污吏得以滋生的土壤，如果我们做不到这一点，那么总有一天会亡党亡国，这绝不是危言耸听，而是有前苏联和东欧国家的前车之鉴。

唐太宗李世民说过：“为君之道，须先存百姓，若损百姓以奉其身，犹割股以啖腹，腹饱而身毙。”干部不把自己放在“公仆”的位置上，而是凌架于人民群众之上，这是另外一种危害性极大的腐败现象。人们对“只许州官放火，不许百姓点灯”这句话很熟悉，它来源于宋朝大文豪陆游所著《老学庵笔记》中的一个故事：

> 田登作郡，自讳其名，触者必怒，吏卒多被榜笞，于是举州谓灯为火。上元放灯，许人入州治游观，吏人遂书榜揭于市曰：“本州依例放火三日。”

与上述故事同出一辙，历史的车轮已经滚动到了今天，竟然出现了“只许县官取名，不许百姓卖肉”的咄咄怪事。据报道，山西省朔州市应县下岗工人杨富，于1997年10月承包一间门面，经营熟肉制品，店名就叫“杨富肉店”。岂料，杨富的肉店仅挂牌5天，应县执法队队长等人就命令杨富把牌子取下，令其更改店名，

同时罚款500元，否则不予开业。迫于压力，杨富只好把牌子取下。然而开业不到两个月，执法队还是经常找杨富的麻烦，以致弄得他不得不“关门大吉”而沦为失业者，由此带来的经济损失，使得杨富的生活雪上加霜。

这段祸起店名的现代典故，起因是卖肉的此“杨富”与在该县任县委书记的彼“杨富”同名同姓，恰巧犯了书记大人的“尊讳”，于是，一帮狗仗人势之徒闻风而动，替其“主子”打抱不平，将开肉店的杨富闹得衣食无着，不知所养。看到这则报道后，我们不仅要问，这位书记“杨富”还是共产党的书记吗？他究竟是“主人”，还是“公仆”？如果失去了做人的味道，彼“富”有啥可“杨（扬）”的？他虽然是县委书记，号称人民的“父母官”，可以滥施淫威，强行勒令平民杨富摘下肉店的牌子，但这种丑行已经被历史“书记”下来了，而且人民将会把他与陆游笔下的那位田登并列“供奉”，让后人永远不要忘记。

由腐败论及社会潮流，一种社会潮流的形成，除个别情况是由民意形威的之外，大多数情况下是由掌握权力的人推动起来的。开始时的动机可能是好的，但潮流发展到一定的时候，掌握权力者就无法控制了，甚至本身也会被潮流所淹没。荀子说过：“蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑。”就是说潮流可以改变人。因此，权势者在造势时一定要谨慎，否则，潮流一旦形成，再想力挽狂澜，势必要付出沉重的代价。要想避免这种灾难的形成，首先要建立一种制约这种行为的机制。如果一种制度出现了问题，在“量变”的阶段（一般情况下，这一阶段是一个很长的平台），基层的人民只能发出呼声，只有掌握权力的高层才有能力对人民的呼声做出反映，对不合理的制度进行修正；如果到了“质变”的阶段，也即基层与高层的矛盾达到了不可调和的地步，就会出现社会动荡的局面。而这一点是任何人都不愿看到的，但它的发生又是不以统治阶级的意志为转移的。

50 多年前的 1945 年 7 月，著名爱国民主人士黄炎培等 5 位国民参政会参政员访问延安，黄炎培回到重庆后写了一篇题为《延安归来》的文章，其中写道：

有一回，毛泽东问我感想怎样？我答：

我生 60 多年，耳闻的不说，所亲眼看到的，真所谓“其兴也浡焉，其亡也忽焉”。一人，一家，一团体，一地方，乃至一国，不少单位都没有能跳出这周期率的支配力。大凡初时聚精会神，没有一事不用心，没有一人不卖力。也许那时艰难困苦，只有从万死中觅取一生。既而环境渐渐好转了，精神也就渐渐放下了。有的因为历时长久，自然地惰性发作，由少数演为多数，到风气养成，虽有大力，无法扭转，并且无法补救。也有为了区域一步步扩大了，它的扩大，有的出于自然发展，有的为功业欲所驱使，强求发展，到干部人才渐见竭蹶、难于应付的时候，环境倒越加复杂起来了，控制力不免趋于薄弱了。一部历史，“政怠宦成”的也有，“人亡政息”的也有，“求荣取辱”的也有，总之没有跳出这周期率。中共诸君从过去到现在，我略略了解的了，就是希望找出一条新路，来跳出这周期率的支配。

毛泽东答：我们已经找到新路，我们能跳出这周期率。这条新路，就是民主。只有让人民来监督政府，政府才不敢松懈。只有人人起来负责，才不会人亡政息。

我想：这话是对的。只有大政方针决之于公众，个人功业欲才不会发生。只有把每一地方的事，公之于每一地方的人，才能使地地得人，人人得事。用民主来打破这周期率，怕是有效的。

是啊！民主是根除封建专制主义和官僚主义的最有效手段，也是我们共产党人孜孜追求的目标之一。民主制度之所以是人类迄

今为止较好的模式，就是因为它首先否定了封建皇权的天然合理性，其次是尊重和维护广大人民群众的自然权力，再次可以有效抑制贪婪腐蚀的封建特权。因此，民主本来就是共产党的旗帜，是社会主义的旗帜，是社会主义本质的体现。如果不是人民当家作主，不是全心全意为人民服务，我们还是共产党吗？还是社会主义国家吗？因此，我们所说的“民主”就是“人民性”。从这个意义上来说，真正的共产党人应该满腔激情地与人民一起努力建设民主，因为政治体制改革的根本目标就是建立社会主义民主政治；如果没有人民的直接参与，这一目标是无法实现的。谁害怕民主？只有那些蜕变为官僚主义者的人，为了维护他们的特权和既得利益才害怕民主，并且由害怕民主变成反对民主。如果允许这种现象存在的话，那么，共产党的主要缔造者之一的毛泽东当年在延安对黄炎培先生说的话就落了空，建设社会主义民主政治就落了空，人民当家作主就落了空，从制度上根除腐败现象就落了空，中华民族全面复兴的理想就落了空。

诸葛亮说：“古之善斗者，必先探敌情而后图之。”我们可以说：“今之治国者，必先固根本而后强之。”这个“根本”就是我们的选拔制度的科学、严密和干部队伍的廉洁、高效，前者是民主的体现，后者是民主的结果。现在看起来，我们还没有建立起一个有效的完整的选人机制，还是“人民选票千万张，不如领导嘴一张”的局面，才使得跑官、要官、卖官等腐败现象有滋生与蔓延的土壤。一些人虽然才能平庸，但善于溜须拍马，拉帮结派，善于“权钱交易”，因而就能不断升官。这些人官运亨通，势必会伤害那些兢兢业业干工作的干部的感情，使他们感到寒心。跑官买官之人熟谙生财之道，他们投资于仕宦升迁的精力和金钱必须要加倍得到补偿，因此上任后就往往大肆搜刮民脂民膏，从而大大加重人民和企业的负担。如果不建立起一种有效的制约与监督机制，那么这些贪官污吏们就不怕得罪老百姓，因为老百姓高兴

也罢，愤怒也罢，对他们的利益丝毫无损；他们就怕得罪顶头上司，因为这关系到他们的“乌纱帽”，关系到他们的切身利益。说到底，这是不民主的表现，是制度上的问题。在这种情况下，人民失去了监督政府的重要而直接的渠道，政府工作就有可能松懈，腐败现象也就应运而生了。人民群众对此是深恶痛绝的，这很值得我们深思。

总之，堡垒最容易从内部被攻破。诸葛亮在本篇中主要说明如何寻找敌人的弱点，然后伺机攻击。今天，我们更要注意查找自身存在的弊端，从制度上加以彻底根除，防患于未然，不要等到病人膏肓时才临时抱佛脚。真要等到那时，一切措施都晚了！

三九、整　师

在伦理学词典中，有一个“合己为群”的成语，它是蔡元培先生首先提出来的。蔡先生认为，人是群体的动物，不能孤立存在，因此每个人都有合己为群的义务。通俗一点讲，一个人必须要“合群”；只有“合群”，才会有“团队精神”；只有发扬“团队精神”，才会获得更大的成功。

〖原文〗

夫出师行军，以整为胜。若赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用。所谓整师者，居则有礼，动则有威，进不可挡，退不可逼，前后应接，左右应旄，与之安而不与之危，其众可合而不可离，可用而不可疲矣。

〖译文〗

军队行军打仗，必须保持良好的军容风纪，这是取胜的基本条件。如果赏罚不明，法令不申，鸣锣不止，擂鼓不进，纵然有百万之众，也毫无用处。所谓良好的军容风纪，是指宿营时遵守规矩，出发时威武雄壮，前进时锐不可挡，后退时敌不敢追，行军时首尾相顾，列阵时左右呼应，这样就可使军队总是安然无恙而不会遇到危险，全军上下总是精诚团结而不会离心离德，在战场上总是英勇作战而不会疲惫不堪。

〖解读〗

英国首相布莱尔在他的《新英国》一书中，有一封致女儿的信，表达了他对国家、对下一代的承诺，其中有这么一段话：

我们的国家人才济济，但往往在国内才能得不到尽情施展。有时候我们似乎已变成了一个衰老、疲惫和怄气的国家，

躺在祖宗的功劳簿上吃老本，而不是自强不息，使祖国再度辉煌，不愿面对新思维，不愿冒险。我们已不再是《星际旅行记》一片开头中所说的能“勇敢地迈进”的国家了。我们的历史曾经全是放眼世界、富于想象和聪明能干的记载，而我们现在变得胆小怕事、目光短浅。

这一段话表现出了布莱尔对英国前途的担忧，同时也表现了他对下一代的期望。布莱尔尽管没有明说，但从字里行间里表现出对往昔“日不落帝国”的留恋与憧憬。从他的这段话里，我想到了 1840 年，想到了林则徐，想到了鸦片战争，想到了香港，想到了许多许多……在整个近代史中，中国与英国结下了不解之缘，英国那些“放眼世界、富于想象和聪明能干的记载”，有些恰恰构成了中国的耻辱，例如鸦片战争。中国虽然有 5000 年的文明史，但在近代，真是“躺在祖宗的功劳簿上吃老本”了，因而不思进取，因而一盘散沙，因而被动挨打，因而被人称为“东亚病夫”……。这一切的一切，归根结蒂，就是一个国民整体素质的问题。以香港的回归为标志，中国人民在近代史上所遭受的百年屈辱算是划上一个句号了，但是，随着人类历史的不断向前发展，新的问题出现在我们这个古老的国度，新的挑战等待着我们这个崭新的国家。面对新的形势，我们是像布莱尔所说的那样“自强不息，使祖国再度辉煌”呢？还是“不愿面对新思维，不愿冒险”，继续“躺在祖宗的功劳簿上吃老本”呢？布莱尔提出的问题，不仅适用于英国的下一代，同样也适用于中国的下一代，我们无法回避，必须做出回答！

我国著名化学家、中国科学院院士王佛松在《光明日报》上发表过一篇短文，回忆他在原苏联留学时，他的导师、原苏联科学院院士多尔哥普罗斯克在听完他作学术报告后给他讲的一个故事。从前有一位资深的俄罗斯社会活动家、演说家，能言善辩，到处讲演。有一次，他应邀到一个盛大集会上发表讲话。他在会上

可真是口若悬河，滔滔不绝。可就是有一点，和以往一样，他在整个讲话中都是用第一人称单数来表达自己的意思，动不动就是“我认为，我指出，我发现，我证实”等，无处不是我，我，我！集会结束后，当他慢慢走下讲台时，一位头带礼帽的长者徐徐向他走来，摘下礼帽并向他点头致意，然后慢条斯理、一字一句地说道：“尊敬的先生：您知道吗？Я在俄文字母表中居末位，是倒数第一，没有什么了不起的，别老挂在嘴上。”此公说完之后，扬长而去。王佛松先生讲完这个故事后认为，“我”字很简单，俄文是一个字母，再简单不过了，中文也没有几笔，但要摆正这个简单的“我”字，可又不是那么简单的一件事了！

美国有一位心理学家写过这样一个公式：I（我）＋we（我们）＝fully I（完整的我）。如果把每个人比作一滴水的话，那么整个人类社会就是一片汪洋。一滴水孤立地存在，在太阳下面就会汽化掉；如果融入大海中，那么这滴水就会永远存在。大海固然是由一滴滴的水构成的．但一滴滴的水更需要大海作为自己的生存环境。同理，作为“自我”的人固然重要，不能丢掉自己的个性，但如果总强调“自我”，而忽视了群体，那么这个“自我”也就不存在了，因为失去了参照物。这样推理，就有一个“群”的概念。

本篇中所说的“整师”，有两方面的含义，一种含义是说一个单位或一个组织应该具备良好的精神风貌，就像一个整体；另一种含义就是说要发扬“团队精神”。作为个人修养来说，一定要具有这两种精神，通俗一点讲，就是要“合群”，只有“合群”，才会有“整师”。在伦理学的词典中，有一个“舍己为群”的成语，它是蔡元培先生首先提出来的。蔡先生认为，人是群体的动物，不能孤立存在，因此每个人都有舍己为群的义务。他说：“舍己为群之理由有二：一曰，己在群中，群亡则己随之而亡……；二曰，立于群之地位，以观群中之一人，其价值必小于众人所合之群。牺

牲其一而可以济众，何惮不为?”值得指出的是，这种思想并不是蔡先生首创，而是古已有之。从古至今，人们都极重视“群”在社会中的地位和作用。《荀子·王制》篇中说:“人生不能无群，群而无分则争，争则乱，乱则离，离则弱，弱则不能胜物。”近代著名的启蒙思想家和翻译家严复在《天演论·制私》篇中说:“能群者存，不群者灭;善群者存，不善群者灭。”可见“舍己为群”已经成为中华民族优良传统的一个有机组成部分了。

明末清初的著名思想家顾炎武有一句名言:“国家兴亡，匹夫有责。”如果人人都这样想、这样做，那么整个国民的素质就提高了，也就达到诸葛亮所倡导的“整师”的要求了，这才是国家能够战无不胜、永保活力的不二法门。中华民族在这方面有着优良的传统，我们理应发扬光大;同时，在新的历史条件下，我们更应该以博大的胸怀，向全世界各个国家、各个民族学习，取人之长，补己之短。在这个问题上，我们必须要有明确的认识，在某些方面承认落后，承认不足，这样才能够虚心地向别人学习，才能不断取得进步。东南亚金融危机爆发以后，韩国国民所表现出来的整体素质，就值得我们学习和借鉴。

始于泰国的东南亚金融危机也波及到了韩国，自1997年10月以来，遭受了历史上前所未有的金融危机，外债总额高达1340多亿美元，其中短期外债高达800亿美元。尽管国际货币基金组织等国际金融机构向韩国提供了巨额紧急贷款，但韩国短期外债的压力仍然十分严重。对此，韩国的金泳三政府和金大中政府采取了一系列克服金融危机的对策，其中包括在政府机关和公职人员中裁员，号召企业、社会团体和普通市民迅速动员起来，发扬“勒紧腰带，克服难关”的精神，杜绝浪费，节省外汇，共渡金融危机。虽然韩国国民个人的努力对于克服这场金融危机所起的作用仅仅是杯水车薪，但他们这种从自我做起，尽献微薄之力的爱国热情和精神是令人钦佩的，而且正是这种涓涓细流才能最终汇

成汪洋大海。许多消费团体和普通市民响应政府的号召，都踊跃投入了这场克服金融危机的运动。他们自发组织集会、游行，宣传节省外汇、购买国货、抑制外游，呼吁所有家庭和个人为克服危机贡献力量。很多民间团体发起“汇集外汇铜钱活动”，即把市民手头没有用的外汇零钱搴集起来，填充国库。很多市民还自发地将自己的金银饰品出售给国家，并且不要现款，只要欠条。

韩国人自古以来就有惜金和藏金的风俗，尤其是新婚家庭，当儿女过一岁生日时，亲属朋友总要赠送金铃、金戒指、金项链等黄金制品。儿女为老人祝寿也常以敬献金龟等表达孝心。亲朋好友间为祝福对方事业有成，送一把金钥匙当作贺礼被认为是极得体而有纪念意义之举。因此，黄金制品在韩国国民中收藏颇丰。1998 年新年伊始，韩国住宅银行 450 多个分店里，天天排满了自愿向国家出售私人珍藏黄金的人们，他们之中有饱经风霜的长者，有刚刚结婚不久的夫妻，有企业倒闭而“下岗”的工人，有国家公务员，企业老板，甚至还有牧师以及各寺庙的僧侣。1 月 5 日，当一位年近七旬的老者来到住宅银行，把坎肩上的金纽扣拆下，交给银行营业员，以表愿为国家克服金融危机贡献匹夫之力时，在场的人们无不为之感动。据统计，从 1 月 5 日到 7 日，3 天内就有 20 万各界人士踊跃向国家出售私人珍藏的黄金，重量达 14.7 吨，价值约 1.7 亿美元。国家虽然以高出目前韩国市场金价 10%的韩币进行收购，但规定 1 个月后方可取款。谁都明白，在韩币大幅度贬值的情况下，抛售韩币收购黄金应当是确保个人财产不受损失的明智之举，但韩国民众却反其道而行之，出售私人藏金。这种以国家和民族利益为重，不计较个人得失，为国分忧的精神着实令人敬佩。

韩国民族是一个具有自强、自尊传统的优秀民族。本世纪初，当日本军国主义的铁蹄踏上朝鲜半岛，国家处于危亡之际，无数民众自愿捐款捐物，组织抗日队伍，为民族的独立和解放进行了

浴血奋斗。80年代石油危机席卷韩国时，韩国各界人士与政府团结一致，共同渡过难关。目前，金融危机虽然使韩国的经济陷入困境，但国民并没有气馁。他们不仅自发地组织了“拯救经济，再创汉江奇迹”的1000万人签名运动，而且还把“压在箱底的美元”储蓄到银行，很多职员把一部分薪水存入银行，内阁部长们还决定把各自薪金的20%上交国库。很多人放弃了出国观光的打算，不少新婚夫妇把出国度蜜月改在国内旅游。不少常驻国外的外交官、商务机构人员及侨民提取在当地银行的外汇存款，寄存到国内银行，为改善外汇紧缺贡献一份力量，短短几天就储蓄了10亿美元之多。新年伊始，新当选的金大中政府为渡过经济难关，准备从政府到企业进行裁员，因此要有上百万人失业。很多职员认为，如果用少部分人的失业来换取韩国经济的尽快复苏，使更多的人不会失业，他们愿意作出个人牺牲。对于个人利益与国家利益，韩国的职员选择了后者。他们表示愿意减发或不长工资，以支持国家渡过经济难关。

韩国也有“国家有难，匹夫有责”的说法，他们叫做“身土不二”，这是韩国悠久的爱国主义传统的精华。据到过韩国的人说，在街道上、地铁石柱上到处贴有“身土不二”的标语，听到“身土不二”的歌曲。所谓“身土不二”的意思是：“生长在这块土地上的人与这块土地不分离，只有吃这块土地上长的粮食才是有益的”。在这种精神的鼓舞下，韩国国货最吃香，土产的东西最贵重，而进口商品却便宜。韩国人购买商品所依据的一个原则是：“如果想省钱，买外国货；如果想上档次，买韩国货。”因此，韩国的大街上跑的多是韩国产的汽车，人们吃的、穿的、用的也几乎都是国货，并且人人以使用国货为荣。近几年来，韩国经济的发展之所以如此迅速，与韩国国民在经济上的爱国行为是分不开的。目前虽然遭受了金融危机，但从韩国国民而对危机所采取的实际行动中，我们看到了其国民的素质，从中颇受启发。一个国家的经

济发展和稳定，靠工业发展，靠农业发展，也靠广大消费者的爱国心。爱国是具体的，不是抽象的；是实际的，不是空洞的；是行动，不是语言。因此，在困难面前，与其坐而论道，不如退而结网。

在一般人眼里，美国人很自由，无纪律。其实不然，他们的组织程度很高。美国人无论干什么，都要以大大小小的协会、社团的名义进行，因此集体责任感很强。在第二次世界大战前，法西斯德国派了两批温文尔雅的“学者”分别考察美国和法国的民风，以便为战争做准备。考察法国的“学者”说，法国人的自由散漫将不堪一击。考察美国的“学者”说，美国人的组织化水平太高，在战争中最好避而远之。德国人对美国人的这种评价是否准确，我们姑且不论，但有一点，美国人绝对不是毫无组织纪律、完全自由散漫的极端个人主义者，否则就不能够解释美国今天所取得的举世瞩目的成就。

有一件出乎大多数中国人意料的事情，一部中国影片《离开雷锋的日子》，竟使大洋彼岸的一群美国记者感慨不已。美国著名的杂志《时代周刊》发表长文，建议克林顿总统让美国人都来看一看这部影片。观众应当没有忘记，作为英雄的亲密战友，因驾车意外使雷锋不幸罹难的乔安山，30 多年来也像他的战友一样，做了无数的好事。人们或许还记得乔安山说过的话：“我们不能以金钱为中心，不能扔掉相互友爱的传统。”在美国记者的眼中，雷锋所在的时代是一个令人怀想的时代。他们认为，“在一个物质享乐主义快速取代理想主义的世界里，乔安山的美好德行可能会暂时受到轻视，但总有一天会受到社会的广泛关注。”美国人的如此认识，足以让国人警醒。美国记者的倡议绝不是空穴来风，更不是纸上谈兵。就在 1997 年 6 月，克林顿总统在公开场合劝告美国人通过志愿工作更多地为他们的社区服务。美国记者的建议也提醒我们：当我们孜孜以求在生活水平上再上一层楼时，我们不应

该忘记雷锋。否则，物质上富有了，精神上又贫乏了。正因为如此，在美国著名的西点军校所挂的20位全球最杰出的军人的照片里，雷锋的照片也列在其中。可见，除了物质不分国家外，高尚的精神也是不分国家的。凡美好的事物，人皆爱之，雷锋精神就是一例。

回顾1998年抗洪抢险的整个过程，一幕幕壮丽画卷，一场场英雄壮举，不断地在12亿中国人面前闪烁。5000年中华文明结成的向心力、凝聚力，为抗洪抢险织就了一幅令世界动容的大背景。从名闻遐迩的大公司，到默默无闻的普通市民；从皓首鹤发的百岁老人，到牙牙学语的幼儿园孩子，万千民众，心系灾区，一方有难，八方支援，捐款捐物，你追我赶。这种“团队精神”就是“整师”，因此抗洪抢险胜利了。

在战场上，“整师”才能取胜。那么，在商场上呢？也同样只有“整师”才能取胜。对每一个具体的企业来说，如果没有一种企业文化，没有长远的发展战略，为了眼前的一点蝇头小利而不惜损害合作伙伴的利益，这个企业就不会长久。同样，对于一个国家，如果形不成一个开放的、统一的市场，就会影响商品的有序流通，进而影响一个地区的经济发展。过去在计划经济体制下有一句话：“要发扬全国一盘棋的思想。”在市场经济条件下，应当赋予这句话以新的含义，那就是，在竞争的过程中形成全国开放的、统一的大市场。

1998年2月20日18时，山东省济南市七家商场突然爆发了“拒售长虹”的事件，当天晚上9时30分，山东卫视《今日报道》便向全国作了报道。第二天，山东几家报纸同时刊载了这个消息，一石惊起千层浪，一时间，舆论沸沸扬扬。七家商场在21日联合召开的“对售后质量不好的产品拒售——济南大型商场座谈会”上发布的“宣言”中称，在“3·15”（消费者权益保护日）期间，对“产品质量差、售后服务差”的“双差”商品进行

抵制，以进一步保护消费者和经销者的合法权益。这样一来，就把长虹产品归为“双差”一类。

对于这件事，全国舆论界议论纷纷，公说公有理，婆说婆有理。有的说，商场有权选择产品，其自发的拒售行为目前尚无法律规定为违法，也不存在联手垄断或地方保护的情况；有的说，“厂大欺店，店大欺客”这两种现象都是经济怪胎，都是有悖于商业职业道德与商品经济规律的，等等。

那么，长虹公司有何反映呢？2月27日，长虹公司在成都召开了新闻发布会，董事长兼总经理倪润峰对长虹的生产经营情况和1998年公司的发展战略作了介绍，并就济南事件回答了记者的提问。倪润峰说：“质量是企业要不断追求的，服务也是要不断追求的。在企业家的眼里，质量和服务永远是无止境的。”会上有人提出长虹可否根据1997年10月生效的《刑法》第221条规定，与这七家商场打官司时，倪润峰认为：“商家、消费者都是长虹的上帝，长虹的每一分钱都是消费者给的，商家在这个过程中起到了帮助长虹的作用。七商场不卖长虹彩电，也给长虹一个启发。为了防范经营风险，长虹有自己的销售原则。虽然七商场的做法多少令人有些遗憾，但也暴露了长虹在售后服务方面还存在问题。所以，这件事从另外一个角度看，也是对长虹的一种鞭策，激励长虹要向‘两个零’的目标奋斗。所谓‘两个零’就是开箱不合格率为零、早期失效率为零。虽然现在世界上任何企业都不能完全达到‘两个零’的目标，但我们仍要为此奋斗。长虹要借此动力，进一步抓好内部的经营机制及观念的转变，进一步加强全过程的质量管理、质量控制，促使长虹再上一个台阶。”倪润峰同时认为，济南事件的发生也属正常现象，“因为卖与不卖是双方的意愿，有的商家不愿意卖，也不能强求。”

倪润峰的上述言论表现出了与常人想象中完全不同的态度，这是一种求真务实的态度，责人处少，律己处多，没有恢宏的气

度和宽广的胸怀是做不到的。这种现代大企业的风范，表明像长虹这种以进军国际市场、创造世界名牌为目标的企业已逐渐成熟，其驾驭市场的能力也在逐步增强。随着事件的发展，一些舆论已经从长虹被逐是否真正因"双差"这个表象进一步转向在中国民族工业向世界强国进军中，如何规范市场竞争，给民族品牌和民族商业一个正常的竞争发展空间这个迫在眉睫的问题，进行深层次的思考。

东南亚金融危机无疑给国人敲了一个警钟。在当今世界经济一体化的大潮流中，随着中国加入世贸组织的进程加快，势必有许多外国商品进入中国市场。在这种情况下，我们当前的市场竞争中存在着的无序、无规状态，给民族工业的发展造成了极大的障碍。商家与厂家是利益共同体，是唇齿相依的关系，而不是你死我活的互不相容的关系。如果对这种状况不加以整顿，就不可能建立起一个与国际惯例接轨的有序的市场，不要说参与国际竞争，自己就把自己打垮了。要解决这个问题，既要靠厂家与商家共同遵循"诚实信用"这个现代商场的最高指导原则——"帝王规则"，更要靠国家通过立法的形式，从制度上确保这种竞争原则的有效实施。除此之外，冠冕堂皇的说教宣传与盛气凌人的行政命令都是不能从根本上起作用的。这就是现代市场经济条件下的"整师"原则。

四十、厉　士

是否善于鼓舞士气、调动积极性，是衡量一个将领带兵能力高低的重要因素，有时甚至是决定性的因素。从正面厉士固然重要，但响鼓还须重锤鼓，有时候从反面厉士可能更为有鼓。对于一个人来说，要想有点成就，就必须经受逆境的磨鼓与考验。此外，厉士之道虽然是将领带兵打仗以及个人加强修养的必备方略，管理企业也概莫能外。

〖原文〗

夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩不倦，法若画一，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝矣。

〖译文〗

将领带兵的基本原则，就是用爵位尊崇士兵，用财物奖赏他们，则士兵没有不前来投奔的；用礼义对待士兵，用忠信激励他们，则士兵没有不拚死作战的；施行恩惠从不厌倦，执行法令一视同仁，则士兵没有不心悦诚服的；冲锋时身先士卒，撤退时护卫断后，则士兵没有不勇敢杀敌的；小善必定记录，微功必定奖赏，则士兵没有不努力上进的。

〖解读〗

黄石公在《三略》中说：

> 夫用兵之道，在崇礼而重禄。礼崇则志士至，禄重则义士轻死。故禄贤不爱财，赏功不逾时，则下力并，敌国削。夫用人之道，尊以爵，赡以财，则士自来；接以礼，励以义，则士死之。

诸葛亮在本篇中所表达的主要观点与上述黄石公的论述相同，而且是《哀死》的姊妹篇。要想提高军队的战斗力，将领首先要激励起士兵的斗志，调动起他们的积极性。因此，是否善于鼓舞士气，是衡量一个将领带兵能力高低的重要因素，有时甚至是决定性的因素。笔者在《揣能》篇中提到的战国时期杰出的军事家吴起，就是善于厉士的楷模，他因带兵有方、战功卓著而深得后人的推重，例如我国近代著名学者梁启超就称他为“我国第一流名将”。从吴起统兵治军的实际效果来看，他不愧为我国古代杰出将领中的佼佼者。

吴起的主要政治军事思想都包含在其军事著作《吴子》中了。《吴子》继承和发扬了《孙子》的思想精华，在历史上曾与《孙子》齐名，两者并称为“孙吴兵法”，受到历代兵家的高度重视，宋代将其定为“武经”，成为自宋以后封建时代武学的必修课，可见其影响力是多么巨大。

纵观吴起的统兵经验，他虽然主张治军要严格，但他自己所采用的办法主要是以身作则，以德服人，攻心为上，爱兵如子，从而使士兵乐意跟随他冲锋陷阵，为他效力。可以说，吴起已经达到了将领厉士的高超境界。吴起厉士主要有下述几个特点。

一曰“信”。《吴子》中说：“进有重赏，退有重刑，行之以信。令制远此，胜之主也。”吴起认为取得战争胜利的主要因素之一是对将士“行之以信”，而重赏重罚又是“行之以信”的关键。将领只有赏罚分明，令行禁止，才能做到“发号布令而人乐闻，兴师动众而人乐战，交兵接刃而人乐死。”因此，“信”是吴起统兵治军的基本要领之一。

《韩非子》中记载，吴起从鲁国来到魏国，魏文侯见他确实善用兵，就任命他为西河郡守，担负起抵抗秦国和韩国的任务。秦国在与魏国西河郡接壤的边境线上建筑了一个守望亭，秦军进犯魏国常常从这个亭子出发。为了彻底消除秦国进攻魏国的前哨阵

地，吴起打算将其攻取，但又担心强攻不下反而会给附近农民耕种造成危害，而进攻一个小小的哨亭又不值得征集大量的军队。为了确保胜利，吴起决定首先树立信誉，鼓舞士气，然后用少量的兵力攻取这个哨亭。于是，他命人将一根车辕置于北门之外，下令说："有能徙此于南门之外者，赏之上田上宅。"开始人们不相信，后来有一个人抱着试试看的态度，将车辕从北门移到了南门外，吴起"遂赐之如令"，赏给田宅。士兵们看到这种情况，都对吴起言而有信的做法深表敬佩。为了进一步树立起信誉，吴起又命人将一块石赤菽放在东门外，下令说："有能徙此于西门之外者，赏如初。"士兵们听说还能赏给上田上宅，于是争着来搬走这块石赤菽。吴起见士兵从命如初，认为民心士气已可用，于是下令："明日且攻亭，有能先登者，仕之国大夫，赐之上田上宅。"第二天进攻时，人人争先恐后，奋勇作战，于是"攻亭一朝而拔之。"战斗结束后，吴起不失前言，对有功将士进行重赏。

吴起通过这种"行之以信"的奖赏制度，使士兵不仅逐渐养成严格执行命令的习惯，而且觉得是为了自己的利益而打仗，因此，战斗积极性得到了空前提高。

二曰"励"。吴起带兵时特别注意对士兵进行思想教育，他认为："凡制国、治军，必教之以礼，励之以义，使有耻也。夫人有耻，在大足以战，在小足以守矣。"意思是说，文臣武将治国治军所遵循的基本原则，必须教育部属懂得规矩，激励他们坚守正义，使他们知道什么是羞耻。士兵只有树立起羞耻感，才能在战斗中舍生忘死，英勇作战，从而战无不胜，守无不固。

魏国西河郡的战略地位非常重要，秦魏两国在这里经常发生战事。为了进一步激励士气，提高军队战斗力，吴起在魏武侯的支持下推行庆功宴制度，"举有功而进飨之，无功而励之"。通过这种方式，教育和激励将士树立起荣辱观。每次战役结束，吴起便在神圣的宗庙里召开隆重的庆功宴会。宴会上的座位分为三等，

前排就坐的是在这次战斗中立有大功的将士，他们使用金银成套的贵重餐具，享用精美的菜肴；在中排就坐的是在这次战斗中立有小功的将士，他们使用普通的餐具，而且也没有前排席间那么多成套的大菜；在后排就座的都是一些无功人员，他们使用最普通的碗筷，吃的也是家常便饭。庆功宴会结束后，全体将士到庙门外整队集合，正式召开颁奖大会，有功将士的亲属，或父母或妻子，被请到台上领奖。奖品也分成三六九等，有贵贱之分。在战斗中英勇牺牲的将士更是格外被人尊重，军中每年都要派人到烈属家中慰问，“岁被使者劳赐其父母，著不忘于心。”

吴起通过这种“奖有功，激无功”的治军方法，使有功将士的家属感到荣耀，激励他们的子弟感恩戴德，以后更加效力疆场；使无功将士的家属觉得难堪，鞭策他们的亲人誓雪耻辱，在以后的战斗中奋勇杀敌，争取立功。

三曰“练”。吴起主张“治武备”，就是国家要有一支强大的常备军，“厉甲兵以时争于天下”。平时要对军队加强训练，战时就能够使他们冲锋陷阵，“投之所往，天下莫当”。

吴起所生活的战国年代，战争频繁而且残酷，是我国军事制度发生重大变化的历史时期。随着奴隶制的崩溃和封建制的逐渐建立，铁制兵器和弓弩在战场上也被广泛应用，车战逐渐让位于步战。这种作战方式的巨大变化，使战争胜败不仅取决于两军士兵数量的多寡，更重要的是看交锋双方士兵个人军事技能的高低，实际上就是整体军事素质的较量。针对这种现实情况，吴起在训练士兵方面格外认真，尤其注重训练方法和步骤。《吴子》中记载，吴起练兵的主要内容是，“圆而方之，坐而起之，行而止之，左而右之，前而后之，分而合之，结而解之，每度皆习。”他将士兵个人技能训练与全军阵法演练有机结合，以此提高部队的整体协调与配合能力。在此基础上，吴起注意训练方法上的改进，提高练兵的效率。他采用先培训骨干，然后逐级教练的方法，达到“一

人学战”而“教成三军”的目的，这在2000多年前的战国时代，的确是非常先进的训练方法，它可在最短的时间内达到最佳的训练效果，起到事半功倍的效果。吴起还根据士兵身材的高矮、体魄的强弱、秉性的勇怯以及智力的差别，进行分开训练，让“短者持矛戟，长者持弓弩，强者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给厮养，智者为谋主。”通过这种科学合理的编练方式，既可使士兵人人发挥特长，个个武艺精湛，在战场上能够八仙过海、各显神通，又可使全军上下令行禁止，整齐划一，战法熟练，阵法多变，从而极大地提高了战斗力。

吴起通过这种比较先进的训练方法，带出一支能征善战的军队，在战场上无往而不胜，秦始皇时的著名军事家尉缭子赞誉道："有提七万之众，而天下莫当者谁？曰吴起也。"

吴起作为一位伟大的军事家，他所取得的辉煌战绩，历来为兵家所称颂；他所采用的练兵方式，也常被后人效仿。吴起离魏去楚后，魏武侯以公孙痤为将，统率魏军击败了韩、赵联军，魏武侯欲“赏田百万禄之”，公孙痤却推辞说：“夫使士卒不崩，直而不倚，挠拣而不辟者，此吴起余教也，臣不能为也。”意思是说，我的这点能耐都是吴起教会的，我自己并没有什么功劳。公孙痤这种不掠人之美的优秀品德固然可敬，但吴起统兵治军的成效以及由此所产生的深远影响，却从公孙痤的这番话中可窥一斑。诸葛亮在《习练》篇中叙述的训练方法，就是借鉴了吴起的经验与方法，作为他自己军事思想的有机组成部分。

四曰“同”。吴起领兵作战有一个显著特点，就是能与士兵同甘共苦，关心士兵的生活和健康，这是他能够得到士兵竭诚拥戴的最重要的因素。史书记载他为士兵吮疽的故事，便生动反映出吴起爱兵如子、尽得士心的这一治军特点。

公元前408年，吴起协助魏国大将乐羊进攻中山国。由于军旅生活十分艰苦，行军作战激烈紧张，一些士兵患了疾病。为了

鼓舞士气，吴起作为主将，在军中与士兵同衣共食，卧不设席，行不乘骑。看见士卒裹粮负重，他便亲自背着自己的那一份军粮，主动分担士卒的劳苦。有一个年轻士兵的身上长了一个毒疮，红肿起一大片，疮核已经溃烂，疼痛难忍，夜不能寐。吴起见到后，不仅亲自为他调药，而且还用嘴将脓血吮吸出来，在场的将士和这个士兵本人无不感动。这个士兵的母亲知道后，失声痛哭。旁人劝慰她说："你的儿子只是一名兵卒，吴将军亲自为他吸出脓汁，你应该感到荣幸才是，为什么反而哭起来呢？"士卒的母亲解释说："我是哭我的儿子啊！你们不知道，我丈夫给吴起当兵时，吴起也为他吸过脓疮，结果他为了报恩，力战而死。如今吴起又为我儿子吸吮脓疮，我真不知道我儿子从此后将落个什么样的下场。我就是为这个才伤心流泪的。"

士兵的母亲为儿子担忧，其慈母之心是可以理解的。但从这件事上可以看出，吴起作为将领，关心士兵疾苦，体恤士兵伤病，这已经成为他的一贯作风，并不是一时心血来潮的权宜之举。父子同在军中，吴起先后为他们吮疽，虽然属于巧合，但可以想见，这种事情在吴起身上已经是司空见惯的了。吴起的所作所为融洽了官兵关系，赢得了士兵的衷心爱戴，他们在战场上就愿意为吴起效命，勇猛杀敌，从而使军队的战斗力大大提高。有人说，吴起的这种做法纯属沽名钓誉，只是为了让士卒为他卖命。这个话也没有什么错误，但战争本来就是残酷的，不管是正义的还是非正义的，总是要死人的。双方都想取胜，就要看哪一方的将领有谋，士卒有勇。吴起的目的确实是收揽人心，但这是战争环境下不得不为之，而且也是一种高明的厉士之道，并不是吴起故意将士卒往死路上赶。司马迁对吴起这一带兵特点评价极高，说他"善用兵，廉平，尽能得士心"。

吴起的上述厉士方法，都是行之有效的。但核心的方法还在于一个"信"字，没有这一条，其它方法都不会从根本上起作用。

特别是“徙辕立信”的政策，更是吴起的首创之功。后人对此了解得并不多，而对约50年后的商鞅“徙木立信”的故事知道得多（吴起于公元前408年在魏国为将；商鞅从公元前359年在秦国开始变法）。这可能有两个原因，其一是世人可能对《史记》比较熟悉，而对《韩非子》比较生疏的缘故；其二是商鞅变法成功，对中国历史的影响超过了吴起，而后人对吴起“杀妻求将”的个人品德有所鄙视。商鞅本来是魏国人，后来到秦国做官，为了使他的变法政策取信于民，就效仿当年魏国大将吴起的做法，向世人表明他的态度。《史记》中作了如下记载：

> 令既具，未布，恐民之不信，已乃立三丈之木于国都市南门，募民有能徙置北门者予十金。民怪之，莫敢徙。复曰：‘能徙者，予五十金’。有一人徙之，辄予五十金，以明不欺。卒下令。

对于商鞅这种“徙木立信”的政策，历来被人所称道，毛泽东对此也是赞赏备至，钦佩有加。中央档案馆至今仍保存着毛泽东青年时代的一篇习作——《商鞅徙木立信论》，这是毛泽东留下的第一篇完整文章。1912年，年方19岁的毛泽东以第一名的成绩考取了湖南全省高等中学。他在该校读书仅半年，就写下了这篇优秀作文。他在文中写道：

> 商鞅之法，良法也。今试一披吾国四千余年之记载，而求其利国福民伟大之政治家，商鞅不首屈一指乎？鞅当孝公之世，中原鼎沸，战事正殷，举国疲劳，不堪言状。于是而欲战胜诸国，统一中原，不綦难哉？于是而变法之令出，其法惩奸宄以保人民之权利，务耕织以增进国民之富力，尚军功以树国威，孥贫怠以绝消耗。此诚我国从来未有之大政策，民何惮而不信？乃必徙木以立信者，吾于是知执政者之具费苦心也，吾于是知吾国国民之愚也，吾于是知数千年来民智

黑暗国几蹈于沦亡之惨境有由来也。

这篇只有600字的作文，深得国文教员柳潜先生的赞赏，他的批语达150字，圈点出的重点字句达60余处。柳潜先生评价道："实切社会立论，目光如炬，落墨大方，恰似报笔，而义法亦骎骎入古"，"精理名言；故未曾有"，"逆折而入，笔力挺拔"，"历观生作，练成一色文字，自是伟大之器，再加功修，吾不知其所至"，"力能扛鼎"，"积理宏富"，等等。柳先生在文末还写有总评：

> 有法律知识，具哲理思想，借题发挥，纯以唱叹之笔出之，是为压题法，至推论商君之法为从来来有之大政策，言之凿凿，绝无浮烟涨墨绕其笔端，是有功于社会文字。

柳先生将此文批给同学们"传观"，而且此文同时得到校长符定一先生的赞赏。可见，毛泽东那时的师长们认定他必能成大器，只是早晚之事。

毛泽东善于写文章，这是不争的事实。但是，他的这篇《商鞅徙木立信论》的习作（名为习作，实为传世之作）之所以得到他的师长们的大加赞赏，除了写作技巧而外，主是要文中所表达的思想内容，也就是商鞅这种"行之以信"的政策本身具有强烈的感召力。诸葛亮在他的这部《心书》中多次提到"信"的问题，实际上，在本篇中，作为"厉士"的方法很多，但"信"是最重要的一条，有了这一条，其它方面的举措才能起作用。军队内部上下级间需要这种"信"，平常百姓之间相处需要这种"信"，两国之间交往更需要这种"信"。

1972年9月25日，日本国首相田中角荣访问中国，两国领导人开始就恢复中日邦交正常化及其它有关问题进行会谈。日台关系问题一直是恢复中日邦交正常化的主要障碍，田中在来华之前，在公开场合曾多次表示"充分理解"中方关于复交三原则，但出于国内政治上的原因，日方始终没有对三原则之一的"'日台条

约'是非法的、无效的，应予废除"作出承诺。在与中方的会谈中，日方提出希望对他们国内的处境和困难给予照顾。因此，中方同意在联合声明中不提"日台条约"，而由日方在另外场合声明，作为日中邦交正常化的结果，"日台条约"宣告结束。这样，剩下的问题就是日方在什么时候发表声明了。27日，周恩来在同田中会谈时当面问道："从联合声明公布之日起，两国就建交了，双方互换大使需要多少时间?"这句话实际上是问日方何时采取废除"日台条约"的具体行动。外相大平正芳明确回答："我们有决心尽快采取必要的措施。"第二天会谈时，周恩来用中文写下"言必信，行必果"六字交给田中，田中也写下日本旧宪法里的一句话"信为万事之本"交给周恩来，中日双方表明了互相信任的态度。29日，《中华人民共和国政府和日本国政府联合声明》签字仪式之后，大平外相举行中外记者招待会，宣布：作为日中邦交正常化的结果，"日台条约"已失去了存在的意义，可以认为该条约已经完结，原日本驻台大使馆处理完善后事宜后将予关闭。从这一天起，中日关系的历史翻开了新的一页。

诸葛亮在本篇中所倡导的厉士之法，都是从正面说的。但响鼓还须重锤敲，有时候从反面厉士可能更为有效，例如吴起所采用的这个"励"字，对于有功将士是一种正面激励，而对于那些没有立功的将士来说，则是一种反面的鞭策。俗语说："遣将不如激将，激将不如骂将。"《三国演义》中描写赤壁之战后，诸葛亮派遣关羽在华容道堵截曹操，两人相互立下军令状，就是一种激将法。历史上最有名的激将法莫过于战国时的苏秦智激张仪了，司马迁在《史记》中作了生动的记载。饱读中国历史的毛泽东对这段故事非常熟悉，他于1960年12月25日67岁生日那天同部分亲属和身边工作人员聚餐时，用他那独特的幽默方式将这段故事做了生动的叙述：

从前有张仪和苏秦两个人，都是鬼谷先生的学生。鬼谷

是个地方，出了一个先生，所以叫鬼谷先生。后来苏秦在赵国当了宰相，地方就在邯郸。邯郸这个地方，你们到过没有？张仪在楚国做个小官。楚相丢了一块宝玉，怀疑是张仪偷的，把他狠狠打了一顿，满嘴的牙都被打掉了。那个时候，大概还不会安假牙吧！张仪回到家里，叫老婆看看他嘴里的舌子还在不在。他老婆说：舌子还在。他说：那就不要紧了。他跑到邯郸找苏秦，一去就住进“招待所”，大概是“北京饭店”之类的住所，好几天没有见到苏秦的面。后来，苏秦请他吃饭。张仪到了苏秦的衙门，看到摆了酒席，排场大得很，苏秦坐在当中高处，请了各国使节，也有契尔年科（时任苏联驻华大使，后任苏共中央总书记）。席面当然比我们今天吃的丰盛得多。但是却把张仪安排坐在下面角上，盛了点仆人吃的饭食给他吃。这下子张仪的气可就大了，无非是破口大骂苏秦你这个王八蛋等等。回到“北京饭店”，满肚子的气。“北京饭店”的“经理”看他这个样子，就问他：张先生脸色不痛快，有什么生气的事吧？他说：当然有气！就把当年和苏秦是同学，今天苏秦如此这般对待他说了一番，并且骂苏秦此人简直是无情无义，是王八蛋。这位“经理”说：这样看来，你在赵国呆不住了。张仪说：当然呆不下去了，马上走。“经理”问他：你到哪里去呢？他说：这倒还没有想好，不管他，走了再说。“经理”说：看来只有到秦国去。张仪一想也对，就此动身。“经理”陪他走到秦国，一路花费大概相当现在的三四十万人民币吧！到了秦国，他们为了见秦王，就走走后门，行些贿赂和送些衣服，一共又花了四五十万人民币。以后，张仪当上了秦国的宰相，“北京饭店”的“经理”就向他告辞回国，并问他今后怎么打算。张仪一提起苏秦还是咬牙切齿，并说过了 2 年一定出兵攻打赵国。“经理”见他这样说，就告诉他，赵国宰相苏秦是个好人，当时苏秦所以

要气他，是故意的，怕他在赵国安居下来，不想上进，做不了大事。苏秦知道张仪是个人才，能做大事，如果在赵国依靠苏秦，他也只是当个“科长”什么的就算到顶了。策划张仪到秦国来，和给他一切花销，都是苏秦主使的。张仪一听，这才恍然大悟。“经理”又说：苏秦只希望你当了秦国宰相，15 年内不要出兵攻打赵国。张仪听后表示：只要苏秦活着，我就绝不出兵打赵国。

这是一个故事。你们看，苏秦对张仪是好意还是恶意？我们之间，进行批评帮助都是好意。就是明明知道某些批评是恶意也要听下去，不要紧嘛！人就是要压的，像榨油一样，你不压，是出不了油的。人没有压力是不会进步的。

苏秦故意刺激张仪，并用计使他到秦国去，是有政治目的的，即：他深知张仪必有大成，到秦国必能受到重用而执掌国柄，凭他同张仪的关系和他有恩于张仪的做法，将来必定有利于赵国。毛泽东当然明白苏秦的这种意图，但他从这个故事中引申出一个做人的道理——人没有压力是不会进步的，这也无疑包含了他自己丰富的人生经验。实际上，在这次谈话中，他就举了自己在中央苏区受打击的事情为例，来说明压力使人进步的道理。

人在顺境的时候就不会感到有压力，只有身处逆境时，这种压力才变得明显。一个人要想有点成就，必须经受在逆境中的磨练与考验。司马迁在《报任安书》中讲过现在大家比较熟悉的一段话：

古者富贵而名磨灭，不可胜记，唯倜傥非常之人称焉。盖文王拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃赋《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，兵法修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，《说难》、《孤愤》；《诗》三百篇，大抵圣贤发愤之所为也。此人皆意有所郁结，不得通

其道也，故述往事，思来者。

《报任安书》是司马迁写给朋友任安的一封信。任安，字少卿，荥阳人，经大将军卫青推荐，官至益州刺史、北军使者护军等职。因接受戾太子刘据的命令，起兵讨伐汉武帝刘彻信任的江充，失败后被判死刑。任安在狱中致信司马迁，希望他尽“推贤进士”的责任，出面援救自己。司马迁曾因为替败降匈奴的李陵辩护，遭受了残酷的宫刑，对任安的要求十分为难，久未答复。在任安就要被处决时，他便写了这封信。在信中，司马迁向朋友述说了自己蒙受的奇耻大辱，倾吐了郁积内心的痛苦和愤懑；同时他引用了许多命运坎坷而德才杰出的历史人物在逆境中多有成就的事迹以自励，决心忍辱负重，完成《史记》的创作，“究天人之际，通古今之变，成一家之言。”司马迁在这封信中还说过一句名言：“人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛。”司马迁所创作的《史记》，是我国历史上第一部纪传体通史，鲁迅先生称之为“史家之绝唱，无韵之《离骚》”，这是对《史记》在我国史学和文学两方面非常崇高、十分中肯的评价。司马迁也因《史记》而赢得了“中国史学之父”的尊称。如今在陕西省韩城县芝川镇南原上，司马迁的祠墓巍峨，云树苍茫，祠中存有历代纪念碑刻数10块，其中一块镌刻着郭沫若的一首诗：

龙门有灵秀，钟毓人中龙。
学殖空前富，文章旷代雄。
怜才膺斧钺，吐气作霓虹。
功业追尼父，千秋太史公。

历史已经证明，司马迁的功绩是比泰山还要重的。

世事沧桑，斗转星移。在今天的社会生活中，我们的主要任务就是进行现代化建设。在这个过程中，我们有许多不懂的东西，需要学习借鉴外国的先进技术和管理经验。一方面，我们要主动

学习，另一方面，也很需要一种压力。只有压力，才能变成动力，激发我们虚心学习，不断进步，加快赶超世界先进水平的步伐。

我国黄河小浪底水利工程举世瞩目，在与外方的初期合作中，由于我们缺乏经验，管理薄弱，吃了不少苦头。1994 年 9 月 12 日，小浪底主体工程开工。中国工人面对的，是陌生的一切。在这里，没有说了就算的领导，也没有绝对的权威，大家必须遵循的唯一准则就是合同——国际通用的菲迪克条款。于是，索赔就成为工地现场中外双方打不完的官司。有一次，一名中国工人在施工中掉了 4 颗钉子，外方管理人员马上派人拍照。不久，中方收到了这样一封信函：浪费材料，索赔 28 万元。28 万元，能买多少颗钉子！外方是这样计算的：1 个工作面掉了 4 颗钉子，1 万个工作面就是 4 万颗。钉子从买回到使用，经历了运输、储存、管理等 11 个环节，成本便翻了 32 倍。

外方的这种算帐方法是错误的，因为并没有发生 1 万个工作面都掉钉子的事件，推论出来的损失并没有发生。我们在这里不去讨论外方这种做法正确与否，只是从中领略一下他们这种思维方式和严格的管理制度，而这一点正是我们所缺乏的。当年在江西苏区时，共产国际派来一个出身于德国的军事顾问李德，他不顾中国国情，照搬苏联军队的作战条令，对前线军队瞎指挥，红军因此而受到极大的损失，气得彭德怀大骂李德是“崽卖爷田心不疼”。如今，我们自己的工人在自己的工地上不珍惜物品，随意浪费，这算不算“崽卖爷田”？外商提出索赔，固然是为了维护他们自己的利益，但我们自己应该受到什么启发呢？

在小浪底，如果有人问现场的施工队伍，我们和外商的差距在哪里？得到的回答如出一辙：管理！外商对管理工作的严格程度，令许多国内的人士震惊，一位在国内许多地方干了几十年的“老水电”说，在“老外”手下干，有一种如履薄冰之感：多用了材料，外商会不会索赔？完不成定额，外商会不会索赔？在这种

氛围下，就会逼着你把每天的工作做好。

从小浪底工程建设初期外商频频向我方提出索赔，看出我们对国际惯例的生疏，主要体现在与人家签订的合同漏洞太多，许多表述含糊其辞，缺乏严密性。笔者曾经在核电工地工作过，专门阅读过此类与外商签订的合同，发现也存在同样的问题，许多条款的随意性太大，约束力不强。从这种生疏看出我们的管理薄弱，思想上没有合同意识，行动上就我行我素，还是过去那种旧观念，以为出了问题后领导会与外商交涉，因而内部管理松懈，不是靠严密的制度来约束工作人员的行为，还是靠行政命令。对于工程质量，不求“过得硬”，只求“过得去”，而没有意识到外商并不吃这一套，人家是严格按合同办事的，差一点都不行。从这种管理薄弱看出我们缺乏一种有效的奖惩机制，违反合同的行为不会受到惩罚，当然也就对合同的权威性缺乏尊重。

吴起“厉士”为什么很有效果？就是因为他能让士兵意识到，在战场上奋勇作战，与自己的切身利益相关联。我们的管理为什么是一个极其薄弱的环节？表面上是因为有关人员缺乏认真的态度和细致的精神，实际上是缺乏一种“厉士”的机制：一种奖优罚劣、奖勤罚懒的机制。不能奖优罚劣、奖勤罚懒，不能给贡献大的人以重奖，依然没有真正打破“大锅饭”；不能从真正意义上打破“大破饭”，我们的管理水平就只能在原地打转。因此，建立起一套有效的奖惩机制，不仅是提高管理、减少索赔，进而提高竞争力的重要条件，也是现代企业管理的内在要求。在这方面，我们提倡“以洋为师”，就是一个非常重要的课题了。现在有一句带有调侃性的话：“过去帝国主义夹着尾巴逃跑了，现在又夹着皮包回来了！”这反映了少数人对于中外合作的一种复杂心态。如果我们对此没有正确的认识，以此为“耻”，那就永远也不会进步。

关于拜师学艺的必要性与重要性，唐代杰出的文学家和教育家韩愈在给他的学生李蟠写的一篇著名论文《师说》中，做了精

彩的论述：

古之学者必有师。师者，所以传道、授业、解惑也。人非生而知之者，孰能无惑？惑而不从师，其为惑也，终不解矣。生乎吾前，其闻道也固先乎吾，吾从而师之；生乎吾后，其闻道也亦先乎吾，吾从而师之。吾师道也，夫庸知其年之先后生于吾乎？是故无贵无贱，无长无少，道之所存，师之所存也。

嗟乎！师道之不传也久矣！欲人之无惑也难矣！古之圣人，其出人也远矣，犹且从师而问焉；今之众人，其下圣人也亦远矣，而耻学于师。是故圣益圣，愚益愚。圣人之所以为圣，愚人之所以为愚，其皆出于此乎？爱其子，择师而教之；于其身也，则耻师焉，惑矣。彼童子之师，授之书而习其句读者，非吾所谓传其道解其惑者也。句读之不知，惑之不解，或师焉，或不焉，小学而大遗，吾未见其明也。巫医乐师百工之人，不耻相师；士大夫之族，曰师曰弟子云者，则群聚而笑之。问之，则曰："彼与彼年相若也，道相似也，位卑则足羞，官盛则近谀。"呜呼！师道之不复，可知矣。巫医乐师百工之人，君子不齿，今其智乃反不能及，其可怪也欤！

圣人无常师。孔子师郯子、苌弘、师襄、老聃。郯子之徒，其贤不及孔子。孔子曰：三人行，则必有我师。是故弟子不必不如师，师不必贤于弟子，闻道有先后，术业有专攻，如是而已。

李氏子蟠，年十七，好古文，六艺经传皆通习之，不拘于时，学于余。余嘉其能行古道，作《师说》以贻之。

孔子不仅主张"三人行，必有我师"，而且还倡导"每事问"。孔子被尊为"千秋文圣，万世师表"，这是后来的事情。他当年开始"每事问"的时候，遭到许多人的冷嘲热讽。《论语·八佾》中

记载了下面这段故事：

> 子入太庙，每事问。或曰：孰谓鄹人之子知礼乎？入太庙，每事问。子闻之曰：是礼也。

孔子的父亲叔梁纥曾经当过鲁国一个叫“鄹”的地方的大夫，因此当地人称孔子为鄹人之子。上面这段话的意思是说，孔子到周公庙去，看到什么事都要问个明白。有人就嘲笑他，谁说鄹人的那个儿子懂得礼节呀？他在周公庙什么都不懂，遇到事情总是问。孔子听到这种议论后说道：不懂得就问，这就是礼呀。孔子回答得相当好，他之所以要“每事问”，一来表明他对周公、周礼的尊敬和谨慎的态度，二来体现了孔子多闻多问、虚心请教的求学精神。

韩愈生活的年代，世风日下，师道沦丧，有些人不愿意求师从师，惟恐被人耻笑；有些人不敢为师，免遭别人嫉恨。在这种社会大环境下，韩愈不顾流俗、抗颜为师，在当时有着积极的意义。柳宗元左迁柳州司马后，有人慕名写信给他，要拜他为师。他却因自己是遭朝廷贬逐的犯官，不敢造次，便婉言谢绝。不过，他却非常敬佩韩愈，在写给一个青年人的信中说：“今之世，不闻有师。有，辄哗笑之，以为狂人。独韩愈奋不顾流俗，犯笑侮，招收后学，作《师说》，因抗颜而为师。世果群怪聚骂，指目牵引，而增与为言辞。愈以是得狂名。”柳宗元与韩愈在政治上并不一致，但他们都致力于当时的古文运动，主张改革文风，因而当韩愈为古文运动培养学生的时候，他是理解和支持的。《师说》既讲为师之道，也讲求师、从师之道，言简意赅，内容深刻，脍炙人口，至今仍然具有相当大的艺术魅力与现实指导意义。这篇文章传诵千古，许多人都能够背诵如流，但是，究竟有多少人能够深刻理解其中的哲理，并且加以身体力行呢？孔子不仅主张“三人行，则必有我师”和“每事问”，而且还主张勇于承认无知，他说：“知

为知者也，不知为不知，是知也。”连“圣人”都抱有如此虔诚的求学态度，对于我们这些“凡人”，有什么理由不能“不耻下问”呢？如是，则惑矣！小浪底工程的建设者们，以自己的实际行动，解答了这个“惑”，而且更具时代特征。

无庸置疑，改革开放以来，我们确实面临着许多新问题，其中引进国外资金、技术乃至先进的管理方法更是我们过去所不熟悉的领域。自力更生是我们的优良传统，在新的历史条件下理应发扬光大，但一定要与整个改革开放的总体政策相结合，既不能盲目崇外，更不能妄自尊大。在这个问题上，不能有狭隘的民族主义，不能简单地认为中国人不能受外国人的支配。实际上，在具体的施工过程中，确定双方合作关系的唯一法律依据就是合同。在制定合同的过程中，双方可以讨价还价；合同一旦生效，不论是哪一方，都必须严格履行，否则就要受到惩罚，其中索赔是一种最为普遍的惩罚方法，这已经成为国际惯例了。在小浪底工程建设的初期，由于缺乏经验，类似前文所述因为丢失几颗钉子而被人家巨额索赔的事情很多。在小浪底，没有哪个施工单位没有收到过索赔信函，几年来，中方收到的各种索赔信函达 2000 多份，摞起来有一人多高。起初，中国工人想不通，有人甚至跑到外商驻地抗议。然而，不管你想通想不通，低报价，高索赔，这是国际惯例！你要想同国际接轨，就必须按国际惯例办事。水利部领导和小浪底建管局领导，及时告诫施工单位，索赔是一种正常的商业行为，我们要调整情绪，适应国际惯例。索赔的权利是对等的，承包商享有，分包商、业主同样享有。可以说，能否成功地向对方索赔以及索赔量的大小，是衡量业主、承包商经营管理水平的一个尺度。中方刚开始遇到索赔时，茫然不知所措，后来一方面加强管理，不给外方索赔的机会，另一方面也瞅准外方的薄弱环节，主动出击，向外方索赔。小浪底建管局一位领导说：“我敢这样打保票，从小浪底出去的工人，今后在国内将会更有竞争

力。”

通过小浪底工程的实践，我们的队伍确实聪明了，进步了，竞争力提高了。原因何在？看到了差距，受到了激励，从而虚心学习，刻苦上进。从这个意义上来说，我们的队伍被外国人索赔，与吴起将那些在战场上没有立功的人安排在庆功宴的末排的做法相比，其精神实质是一致的。类似于这样的“历士”行为，我们有什么不能接受的呢？在被人家索赔的当时可能感到难为情，但只有在这种激励机制下，我们才能真正进步，真正学到外国的先进管理经验，从而真正与国际接轨，为今后参与国际竞争并取得成功奠定坚实的基础。这是有百利而无一害的好机会，理应珍惜。因此，历士之道虽然是带兵打仗的必备方略，管理企业也概莫能外。

小浪底工程的实践，给我们的启发是很多的。笔者姑且模仿《师说》，草就一篇《除弊说》，作为本文的结束：

> 现今中国必有弊。弊者，所谓自大、守旧、落后也。国非尽善尽美者，岂能无弊？弊而不革除，其为弊也，终为害矣。先前中国，其弊也传于今日者，理应革除之；今日中国，其弊将传于后世者，理应革除之。除弊之法，岂能虑及是否痛苦畏惧与否？只要利国利民，固本宁邦，热炙猛药，弊之克星也。
>
> 嗟乎！除弊之惰性顽固矣！欲弊之自灭也难矣！古之中国，其历史悠久矣，然其沉疴也厚焉；今之中国，管理不善之弊重矣，而不知革除。是故进益进，退益退。发达之所以发达，落后之所以落后，因除弊不力乎？揭人短，口诛而笔伐；说及自己，则搪塞之，蠢哉！欲洋为中用，引其资而学其技术者，非吾所谓除积弊求发展者也。少钱缺技术，管理不善，隆前者，鄙后者，舍本以逐末，非除弊之法也。七洲四洋百数国家，不乏其善；卫道士之流，但闻学习外国者，则勃然而怒之。何也？必曰：“中国乃泱泱大邦，岂能崇洋，长

他人志气，灭自家威风！”呜呼！夜郎自大状，乃见矣。七洲四洋百数国家，唯我独尊，闭关锁国百年屈辱；能不反思欤！

国粹不可恃。中国有指南、火药、造纸、印刷。四大发明，何须常挂嘴边。继以往，开未来，任重而道远。须知强中自有强中手，英雄背后有能人，优劣总相异，长短各不同，世间常理。

小浪底人，勤学习，除积弊，外国经验择善而从，不耻下问，益非浅。笔者深受其启发，作《除弊说》记之。

四一、自　勉

“天人合一”的观念在中国哲学中处于核心地位，并且逐步成为中国传统哲学的共识和主导原则。“天人合一”既是一种宇宙观，也是一种道德观，它要求人与自然和谐相处；在道德实践中不断完善自己的“人性”，加强自己的“德性”；在此基础上，还要有形而上的精神追求。这也是为将者进行“自勉”的思想基础和道德基础。

〖原文〗

圣人则天，贤者法地，智者则古。骄者招毁，妄者稔祸，多语者寡信，自奉者少恩，赏于无功者离，罚加无罪者怨，喜怒不当者灭。

〖译文〗

在为人处事方面，圣人以天为原则，贤才以地为法则，智者以古为准则。骄傲自大的人会招来毁谤，狂妄无知的人会酿成灾祸，夸夸其谈的人不讲信用，自私自利的人缺少恩德，奖赏无功的人会导致离心，惩罚无罪的人会引起怨恨，喜怒无常的人会自取灭亡。

〖解读〗

秦汉年间的著名隐士黄石公在《三略》中讲："圣人体天，贤人法地，智者师古。"这三句话就是所谓"三略"的本质含义。圣人治世，顺天道自然之理，行不言之教，治而无功，成而无名，这是最高的治国之道，此为一略。贤者应世，推物理，顺人情，从而实现其济世利民的理想，贤人无法与圣人相比，所以不能做到无为而治，此为二略。智者则以史为鉴，师法古人，考较历代盛衰的根源，研究得失的道理，以便做到防微杜渐，防患于未然，这是不得已的治国之策，此为三略。

黄石公所倡导的治国"三略"，其思想基础是老子的哲学观点。老子讲："人法地，地法天，天法道，道法自然。"这个"道"是

老子发现并命名的，一般来说有三种含义：一是指世界的本原；二是指宇宙万物发生发展、运动变化的规律和动力；三是指社会关系准则。老子所著的《老子》一书，是道家的主要经典。《史记》中记载，老子看到周朝行将衰落，于是决定隐去。在东出函谷关时，关令尹喜对他说："子将隐矣，强为我著书。"于是"老子乃著书上下篇，言道德之意五千余言而去。"西汉时河上公作《老子章句》，分为 81 章，以前 37 章为《道经》，后 44 章为《德经》。因此，《老子》又称《道德经》。

《老子》是一部哲学著作，开篇就讲"道可道，非常道；名可名，非常名。"这些话听起来很"玄妙"，老子却认为："玄之又玄，众妙之门。"就是说，唯其深奥玄妙，才是通向一切奥妙之门径。因此，"道"是老子哲学思想的核心。《老子》中提出了有无、难易、长短、高下、音声、前后、美丑、损益、刚柔、强弱、祸福、荣辱、智愚、巧拙、大小、生死、胜败、攻守、进退、静躁、轻重等一系列对立统一的概念，认为事物都是一分为二的，而且都是向相反方向转化的，体现了朴素的辩证法思想。有一段大家都比较熟悉的话，最能体现老子的哲学思想：

> 其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。孰知其极？其无正也。正复为奇，善复为妖。人之迷，其日固久。

意思是说，政治手段宽松，民风就淳朴厚道；政治手段严厉，民风就乖戾浮滑。灾祸往往预示着福祥，而福祥却可能潜伏着危机。谁能知道其间的底蕴呢？事物都不是一成不变的，常态的东西可以变成异常的，善美的东西可以转化为恶丑的。这本来是事物正常的发展变化过程，人们却一直对这种转化变幻感到迷惑。

庄子的"道"继承老子而来，他认为"道"既是可信的真实存在，又是深奥的万物之源，但又绝对地无法言说。在这样的存

在里，“道”成了充实的“无”，又成了彻底的“空”。“道”的本体就是天地万物的自然之性，主张一切顺任自然，概括起来不外乎有三方面的内容：一是“天人合一”的自然观；二是死生如一的人生观；三是精神不灭的世界观。庄子注重的不是企求生理“我”的满足，也不是谋求家庭“我”的实现，更不是达到社会“我”的完成，而在于使宇宙“我”的理想与宇宙和谐交感而融为一体。“空无”主体是庄子生命升华的前提，也是他价值取向的最终归宿。

中国传统哲学在各个历史时期侧重讨论的主要问题，其中都蕴含着对哲学基本问题即思维与存在或精神与物质的关系问题的思考。先秦与两汉的“天人之辩”和“名实之辩”表征着哲学基本问题的开端。哲学基本问题始终处于中国传统哲学的视野之内，并且在哲学论辩中逐步展开和日益明晰。当然，这不意味着可以把 2000 多年的中国传统哲学简单化地归结为唯物论和唯心论的斗争，更不是以此作为价值判断，也即凡唯物论必定是好的，凡唯心论必定是坏的。例如，毛泽东是一位彻底的唯物主义者，老子是一位客观唯心主义者，但毛泽东对老子也是很推崇的，因为老子的思想对后世所产生的深刻影响是不言而喻的，他的许多观点经受了历史与实践的检验。这种看待历史人物和学术思想的态度，也是作为辩证唯物主义者和历史唯物主义者所应有的态度。

在中国哲学史上，天人关系被称为“天人之辩”，古人也有叫“天人学”的，它是研究“天道”与“人道”、“自然”与“人为”、“大宇宙（天）”与“小宇宙（人）”相互关系的哲学理论形态。所以，天人关系始终是哲学探讨与研究的重要课题之一。四方上下谓之“宇”，古往今来谓之“宙”。古代中国的“天人学”也称自然界为“大宇宙”，“秉天地之正气”而生之人体，即为“小宇宙”或“小天地”。这是因为，“人之生也，天出其精，地出其形，合此以为人”。战国时的隐士鬼谷子认为：“道者，天地之始，一

其纪也。物之所造，天之所生，包宏无形。”黄石公认为：“道者，人之所蹈，使万物不知其所由。”成书于秦汉之际的中国医学典籍《黄帝内经》，更是对“人是小宇宙”这一命题进行了形象的类比和朴素的论证：“天圆地方，人头圆，足方以应之。……天有四时，人有四肢。……岁有十二月，人有十二节”；天有“星运环周不休”，人有“经脉流行不止。”按照这样的逻辑推论，“天人合一”的观念就处于中国哲学的核心地位，并且逐步成为中国传统哲学的共识和主导原则。它意味着中国哲学把天地宇宙作为人的存在环境来认识的，为中国哲学确立了一个基本的逻辑起点。

“天人合一”既是一种宇宙观，也是一种道德观。其一，“天人合一”追求一种和谐、有序的秩序，要求我们不仅要保持社会的有序，同时也要与自然和谐相处，保持自然界的和谐有序。其二，“天人合一”做为人生修养的最高境界，要求人们在道德实践中，不断完善自己的“人性”，加强自己的“德性”，不断通过求得个人内心的和乐，进而求得人与人之间的和乐，从而保持整个社会的和乐。其三，“天人合一”作为一种价值取向，要求人们在对世间的肯定与关怀中，仍要有其超越的形而上的精神追求。这也就是所谓“道”的本质含义。

关于“道”的问题，相传孔子与老子有一段很精彩的议论。老子问孔子：“你得道了吗？”

“求了 27 年，还没有得到。”

“如果道可以献人的话，那么人人都想将其献给自己的国君；如果道可以传人的话，那么人人都想将其传给自己的后人。然而，这是不可能的，因为人的内心没有定见，因此道也就不能居其间。”

“我治《诗》、《书》、《礼》、《乐》、《易》、《春秋》，熟读先王之道，明周、召之迹，会见了 70 多位国君而不被重用，这说明说服人是很难的啊！”

“你所讲的多半是古人的东西，这些人早就连骨头也腐烂了，

只不过留下了一些言论而已。君子遭遇明世就出来做官，不然，就隐居而自行其是。古语说：‘良贾深藏若虚，君子盛德若愚’。你应该去掉身上的骄气、多欲、态色与淫志，因为这些东西无益于你的身心健康。”

老子所说的骄气，就是自是与偏见，想要驾驭和垄断别人的心理和动机；多欲，就是非常在乎物质享受和虚名；态色，就是热衷于投机钻营，讲究虚情假意的所谓“礼”，甚至摇尾乞怜；淫志，就是个人野心的膨胀。老子认为，这些都是毁身败事的缺点，无益于身心健康。

老子的观点与孔子的人生处世思想有着明显的区别，但孔子对老子表现出相当尊敬的态度。这次谈话后，孔子三天不说话，子贡感到奇怪，就问他为什么，他说：“我知道鸟能飞，鱼能游，兽能走，但又时常见到鸟被人射下，鱼被人钓起，兽被人捕杀。可见飞、游、走不是真本领。至于龙，我不知它如何乘风云而上天，但它能自由自在地乘风上天，使人无法捉摸。我今见到老子，感到他真像龙那样飘逸玄妙啊！他的话真使我的嘴张开而不能合上，舌伸出而无法收回，以至于有点神不守舍的感觉。”

老子所倡导的这种道家思想特别是为人处世之道可概括为四条基本原则：利而不害，为而不争；少私寡欲，知足知止；知和处下，以柔制刚；清静无为，顺应自然。孔子与老子相比，一个入世，一个出世；一个积极，一个消极；一个重人事，一个重天命。他们在许多方面是互补的，由此构成了华夏文化的整体。老子虽然消极，但他主张自然，不赞称孔子那种凡事繁琐，崇尚古礼的做法。

中国春秋战国时代有百家争鸣之说，就是各种学术流派互不排斥，各说各的道理。到了汉代，以刘邦用太牢祭孔子开始，承认了儒学在学术上的正统地位。但西汉前期指导政治的学说是黄老刑名之学，它是从道家学派繁衍出来的一个新学派，其思想的

核心内容是“无为而治”，对于恢复、发展汉初经济和巩固汉王朝的统治起到了一定的作用。

汉初的黄老之学虽然依托于黄帝和老子，主张“清静无为”，但它是新兴地主阶级用法家思想对道家思想进行某种利用和改造所形成的一种政治主张，它的基本内容是在坚持“法治”的前提下，采用“德治”，通过审名察刑，礼法并用，达到“清静无为”，这与法家强调用严刑苛法进行统治大不相同。

汉初最早以黄老思想治民的当数曹参。他在担任齐相时，曾集合了数百名儒生讨论治民之道，结果“言人人殊”，曹参“未知所定”。这时，曹参听说胶西有一人名叫盖公，通晓黄老之学，曹参向他请教，得到的回答是：“治道贵清静，而民自定”。曹参于是以黄老思想治齐，他为“齐相九年，齐国安集，大称贤相。”公元前193年（汉惠帝二年），丞相萧何去世，曹参为相，“举事无所变更，一遵萧何约束”，继续实行诸如轻徭薄赋、宽缓刑狱、务劝农桑等休养生息的政策，这就是所谓的“萧规曹随”。

曹参在选择丞相属吏时，都是选拔各郡国官吏中年长而不善言辞的忠厚长者。言文刻深、欲务声名的人一概不要，他自己则日夜饮酒。卿大夫和属吏见他根本不理政事，都想劝谏他。可是，一见面还未张口，就被曹参拉着喝酒，喝得烂醉如泥，结果什么意见也未能提出来，时间一长，也就习以为常了。上行下效，曹参身为丞相而如此作为，相府的下属吏员也是日夜畅饮，歌呼呜呜。有些官员觉得太不像话，就请曹参到吏舍去视察，希望他将那些喝酒闹事的吏员治罪。不料，曹参到了吏舍，反而与他们一起饮酒作乐，歌呼相和。消息传到汉惠帝刘盈耳中，他很不高兴，认为曹参不理政事是瞧不起他。有一天，他对曹参的儿子中大夫曹窋说：“你回去问一问你父亲：‘高祖刚死，皇帝年轻，君为相国却日夜饮酒，怎能治理天下呢？’但不要说是我让你问的。”曹窋回家后将惠帝的话学说了一通，不料曹参大怒，将曹窋凑了200

鞭子，对他说："你好好伺侯皇帝就行了，天下大事不是你随便问的。"曹参上朝时，惠帝对他说："是我让曹窋问丞相的，不是他的过错。"曹参问惠帝："陛下觉得自己的能力与先帝相比如何？"惠帝说："我怎么敢与先帝相比！"曹参又问："陛下看我的才能与萧何相比如何？"惠帝说："似乎不及萧何。"曹参说："陛下说得很对。先帝与萧何定天下时，法令已经明确，只要陛下垂手而治，臣等恪尽职守，不要有什么遗失，不是很好吗？"惠帝认为曹参说的有理。曹参为相三年后去世，百姓歌颂道：

萧何为法，较若画一；
曹参代之，守而勿失。
载其清净，民以宁壹。

汉初统治者采用这种既区别于道家，又不同于法家的黄老思想，旨在改革秦王朝的那种苛政、猛政，实行黄老学派的宽政、恕政，使政局稳定。可以说，这种思想主张的实际应用，也是当时现实政治环境的客观需要。明清之际的思想家与史学家王夫之在《读通鉴论》中对曹参这种清静无为的施政方针评论道：

曹参因萧何之法而治，非其必治也，唯其时之不得不因也。高帝初崩，母后持权于上，惠帝孱弱而不自振，非因也，抑将保为哉？

汉初除实行黄老之学外，其次是阴阳五行之学，讲纯儒学的大儒只能做博士官，像贾谊、晁错这样一度受到重视和信任的著名儒生，在自己的主张中不是杂揉了阴阳五行学，就是杂揉了黄老刑名学。因此，当时经常发生儒生与其他各家各派学者的激烈争论。例如，在汉景帝刘启时，专门研究《诗》的博士辕固与道家黄生辩论汤武革命。辕固据经义，说汤武诛桀纣，做天子，是得民心的正义行动。黄生引道家，说破帽子还得戴在头上，新鞋子终究穿在脚下，认为汤武虽是圣人，到底不该放桀、弑纣。汉

景帝裁决说，吃肉不吃马肝（有毒），不算不知味。景帝实际上是赞成汤武革命。辕固又与好读老子书的窦太后辩论儒道两家的高低。辕固骂道家书是奴仆书，窦太后骂儒家书是罪徒书，并怒令辕固与野猪肉搏。幸亏汉景帝给了辕固一把好刀，他才未被野猪咬死。类似这种争论，阻碍了统治阶级内部的统一，也就是削弱了上层建筑的作用。

汉武帝刘彻继位后，为了与西汉鼎盛时期的政治、经济状况相适应，迫切希望在文化上结束各家各派争执不休的局面，使学术思想更好地为其统治服务。在这种背景下，以董仲舒为代表的儒家学派正式登上了历史舞台并逐渐占据了统治地位。

董仲舒，广川（今河北省枣强县东）人，西汉哲学家，今文经学大师。他在年轻时研读《春秋公羊传》，据说读书时全神贯注，专心致志，留下了“三年不窥园”的美谈。经过多年潜心钻研，董仲舒建立起一个以儒家宗法思想为基础，以“天人感应”论为中心，杂以阴阳五行说，把神权、君权、父权、子权、夫权贯穿一气的封建神学体系，为“君权神授”制造了一整套理论根据。公元前 140 年（汉武帝建元元年）10 月，汉武帝刘彻继位之初，怀着“任大而守重”的使命感，诏举贤良方正 100 余人，到朝廷受策问，汉武帝请他们提出治国安民的“大道之要”，并希望应对者能“至论之极”，“明以谕朕”。董仲舒以深厚的儒学功力和渊博的知识，对汉武帝所下三《制》，连上三《策》，史称“天人三策”，一一回答了汉武帝的制题，将他多年的研究成果兜售给汉武帝。

董仲舒在第一道奏章中，以“天人感应”为根据，认为应当采取儒家的德治原则来治理国家，否则就是违背天意，会受到上天的惩罚，“国家将有失道之败，而天乃先出灾害以谴告之；不知自省，又出怪异以警惧之；尚不知变，而伤败乃至。”他在奏章中极力主张“更化”，即改变治国的基本原则，并详细说明了德治原则的基本内容和推行手段，对其效果充满乐观情绪，认为“更化

则可善治，善治则灾害日去，福禄日来”。

汉武帝看过这份奏章后，深感惊奇，于是又下诏书提出了几个问题：既然德治原则不分朝代，同出于天意，为何虞舜无为而治，周文王却忙得顾不上吃饭呢？为何周朝以前的帝王在推行德治原则时不重视礼乐等形式，而周朝却非常看重礼乐形式呢？为何商朝要用各种刑罚来惩治过失和犯罪，而周朝成康时期有40多年却将刑罚弃而不用，以致监狱一空；秦朝又再次采用，却弄得罪犯成群，死人成堆呢？汉武帝要求应对者完满回答这些问题，只要言之有理，就不必顾虑官方以往的看法如何，表明自己决心励精图治，锐意进取。

董仲舒针对汉武帝的提问，又上了第二道奏章，作为答复。对于第一个问题，董仲舒认为，尧在位时，“众圣辅德，贤能佐职，教化大行，天下和洽，万民皆安仁乐谊，各得其宜，动作应礼，从容中道。”尧禅位于舜后，“因尧之辅佐，继其统业，是以垂拱无为而天下治。”意思是说，尧以德治天下，为舜打下了很好的基础，所以舜才能够无为而治。到了纣王的时代，“逆天暴物，杀戮贤知，残贼百姓”，致使当时的贤良人士如伯夷和姜太公等人“隐处而不为臣”，使得“万民不安”。由于“尊卑昏乱，百姓散亡，故文王悼痛而欲安之，是以日昃而不暇食也。”文王想扭转乾坤、矫正世风，当然就要忙得废寝忘食了。对这两种不同的情况，董仲舒总结道：“帝王之条贯同，然而劳逸异者，所遇之时异也。”他引用《论语·八佾篇》中孔子的话：“《韶》尽美矣，又尽善矣。《武》尽美矣，未尽善矣。”孔子认为，《韶》乐音调十分美好，内含也十分完善；《武》乐音调也十分美好，但内含尚不十分完善。意思是说武王（继承文王的遗志，兴兵伐纣）以武力革商朝之命，不如舜以文德受尧之禅让那样理想。对于第二个问题，董仲舒认为，周武王替天行道，推翻了纣王这个独夫民贼，周公创造了礼乐这种形式，主要是为了颂扬周武王的功绩。对于第三个问题，董仲

舒认为这是由于“教化之渐而仁谊之流，非独伤肌肤之效也。”意思是说，这是逐渐教化和仁义流行的结果，并非只是皮肉受罚的成效。秦朝则不然，推崇申不害、商鞅和韩非的法家学说，不重视德治原则，“非有文德以教训于下也”，导致百官不实事求是，“皆饰虚辞而不顾实”，加之“赋敛亡度，竭民财力”，这样一来，“百姓散亡，不得从耕织之业，群盗并起”，就出现了“刑者甚众，死者相望，而奸不息”的现象，这是不注重教化的必然结果。董仲舒认为，这种现象正如《论语·为政篇》中孔子所说的“导之以政，齐之以刑，民免而无耻”，意思是说，用政令来领导人，用刑罚来约束人，人们就只求能暂时免遭惩罚，而不会有廉耻之心。言外之意，刑罚只是权宜之计，而德治才是长久之法。接着，董仲舒建议汉武帝设立学校，为推行德治原则培养人才，“兴太学，置明师，以养天下之士，数考问以尽其材，则英俊宜可得矣。”

汉武帝看过这份奏章后，已经基本上接受了董仲舒的观点，只是感到对“天人感应”论还有点不太明白，于是再次下诏书，要求应对者再作说明，并要求回答一个问题：既然德治原则是经久不变的，为何夏商周三朝开国君主在推行德治原则上采取了不同的做法，并均有不足之处呢？他在诏书中说：“善言天者必有征于人，善言古者必有验于今”。意思是说，善于谈论天意的人，必定能从人间找到有关征兆；善于谈论历史的人，必定能在当代找到相应事件。言下之意，他是要求董仲舒结合实际予以解释。

针对汉武帝的问题，董仲舒又上了第三道奏章，进一步解释“天人感应”论，认为“天人感应”的征兆总是从小到大，由暗到明，逐渐发展，逐渐明确的。他引用《诗经》中“唯此文王，小心翼翼”的句子，告诫奉行德治原则的帝王应从小事抓起，于微小之处见精神，不要放过有可能引起大乱的小过失，也不要错过有可能带来大治的小机会。针对汉武帝的具体问题，董仲舒解释说，“先王之道必有偏而不起之处，故政有眊而不行，举其偏者以

补其弊而已矣。三王之道所祖不同，非其相反，将以救溢扶衰，所遭之变然也。”意思是说，夏商周三朝开国君主在推行德治原则上的不同做法只是一个方法问题，而不是原则本身的问题。正因为是方法，所以难免有不足之处，这就需要有所改变，对业已变化了的具体条件作出反应。但改变的仅仅是方法，而不是原则本身。因为原则出于天意，天意不变，原则就不会变。这就是董仲舒著名的“天不变，道亦不变”的论点。但他并不是完全反对变化，也主张根据实际情况，对治国方法做出适当的变化，认为“继治世者其道同，继乱世者其道变”，意思是说，继承大治之世的帝王会采取与以前相同的做法，继乱世而起的帝王则会改变以前的做法。由于汉朝是在秦朝大乱之后继起的朝代，因此他建议应当略为改变周代制度中过于讲究礼仪的倾向，而多讲讲夏朝所崇尚的忠直原则。董仲舒并不是一个老学究、迂夫子，而是十分关注现实生活。针对汉朝当时存在的一些弊端，他引用《诗经》中的句子“节彼南山，惟石岩岩；赫赫师尹，民具尔瞻”，主张官员要以身作则，为老百姓作出表率，不要与民争利。

在上述三道奏章中，董仲舒提出了许多合理的主张，特别是提倡把德治作为治国的基本原则，应该说是一种治本的办法，有其积极意义。他所说的“天不变，道亦不变”，也并不完全是保守的、唯心的思想，也有积极的意义，比如有一些基本原则是不能随意改变，但有一些具体办法还是可以变化的。要说董仲舒对后世产生恶劣影响的话，则在于他在第三道奏章结尾的一段话：

《春秋》大一统者，天地之常经，古今之通谊也。今师异道，人异论，百家殊方，指意不同，是以上亡以持一统；法制数变，下不知所守。臣愚以为诸不在六艺之科孔子之术者，皆绝其道，勿使并进。邪辟之说灭息，然后统纪可一而法度可明，民知所从矣。

意思是说，《春秋》所推崇的天下一统，是天地间不变的法则，也是贯通古今的大义所在。现在师传异道，人发异论，百家争鸣，意见不一，弄得上面没有一贯的政策可以坚持；法令制度一变再变，弄得下面不知究竟应当遵守什么为好。因此，凡是不在儒家“六经”和孔子学说范围内的思想观点和政治主张，应一律禁止传播，不让它们与儒家学说齐头并进。只要灭绝了这些邪恶偏激的学说，就可以从此统一政策法令并明确规章制度，百姓都知道应当遵从什么了。

经过三次策问对应，汉武帝不仅接受了董仲舒的主张，更采纳了他那种“诸不在六艺之科孔子之术者，皆绝其道，勿使并进”的“学霸”式的建议，开始全面推行意识形态方面的改革。他授意丞相卫绾上奏：“所举贤良，或治申、商、韩非、苏秦、张仪之言，乱国政，请皆罢。”汉武帝立即批准了卫绾的建议，这就是史称的“罢黜百家，独尊儒术”，使儒学从此成为正式的官方意识形态，开创了以后中国封建社会思想意识以儒家为正统的局面。董仲舒因而也被誉为佐之才，推为群儒之首。

董仲舒的思想主张在当时不乏重大进步意义，但随着岁月的流逝，就逐渐成了阻碍科学技术进步和社会发展的思想牢笼。我们可以这样说，董仲舒极力主张“天不变，道亦不变”，不能说不对，但是，对于“天意”所包含的内容到底是什么，他并没有给出明确的界定。他只是说推行教化，奉行德治，这是自古治国之道，也是正确的。但除此之外，人民的思想自由算不算“天意”呢？既然“天人合一”，那么为什么人不能自由思想呢？儒家思想的核心是“仁”，必然包含宽容的意思，如果没有思想自由，这个“仁”字又是从何体现呢？儒家还说：“中庸之为用也，至矣乎。”既然提倡“中庸之道”，为什么只能自己讲话而不让别人发表不同意见呢？只有一家之言，又与谁去“中庸”呢？孟子虽然是孔子所倡导的儒家思想的正宗传人，被尊为“亚圣”，但孟子具有“民

为贵，社稷次之，君为轻”的民本思想，董仲舒显然没有继承这种思想，而是主张“君权神授”。与孟子相比，他的这种主张就是退步的、反动的。汉武帝“罢黜百家，独尊儒术”的做法，对于解决当时的一些社会问题，比如统一统治集团内部的治国指导思想，具有一定的作用，但对于社会进步和学术思想自由所产生的“禁锢”作用，则是十分有害的。因此，从本质上来说，董仲舒的观点也正是违反了他自己所主张的“天意”，特别是他提出的“天不变，道亦不变”的观点，在客观上对后世产生了思想上的禁锢作用。唐朝诗人罗隐在《董仲舒》诗中对他为后世产生的思想禁锢作用进行了大胆的批评：

灾变书生不合闻，漫将刀笔指乾坤。
偶然留得阴阳术，闭却南门又北门。

法家代表人物商鞅提出的“治世不一道，便国不法古”，“礼法以时而定，制令各顺其宜”的主张，是对历史经验的正确总结。被毛泽东誉为“大政治家、唯物论者”的唐朝著名宰相姚崇说：“庸儒泥文不知变。事固有违经而合道，反道而适权者。”被列宁赞誉为中国“十一世纪的改革家”的北宋著名政治家王安石也主张：“天道不足畏，祖宗不足法，人言不足恤。”按照这种指导思想，进行以“富民”、“强国”为目的的变法，必然会给社会带来进步和繁荣；反之，以“法古”、“循礼”为目的的政治理论，只能给社会带来停滞甚至衰退。近代中国百年屈辱的历史，充分说明了这种守旧思想的腐朽性。

公元1898年（清德宗光绪二十四年）是中国农历的戊戌年。这年1月，康有为在其所撰的《应诏统筹全局析》中写道：

观大地诸国，皆以变法而强，守旧而亡，然则守旧开新之效，已断可睹矣。……观万国之势，能变则全，不变则亡；全变则强，小变仍亡。

6 月 11 日，光绪皇帝根据康有为的建议，宣布变法。他在《明定国是诏》中说：

> 以中国大经大法而论，五帝三王，不相沿袭，譬之冬裘夏葛，势不两存。用特明白宣示，嗣后中外大小诸臣，自王公以及士庶，各宜努力向上，发愤为雄，以圣贤义理之学，植其根本，又须博采西学之切于时务者，实力讲求，以救空疏迂谬之弊。

6 月 16 日，光绪召见康有为商议变法事宜，进一步表示“今日诚非变法不可。”在此前后的 103 天中，光绪颁布了几十道变法诏书，有时甚至一日数诏，内容涉及政治、经济、军事、文化、风俗等方面。这些除旧布新的措施，涉及面之广、影响之大是空前的，它是鸦片战争以来对中国社会触动最深刻的一次变革。

但是，正如马克思所说，大凡“每一种新的进步都必然表现为对某一种神圣事物的亵渎，表现为对陈旧的、日渐衰亡的、但为习惯所崇奉的秩序的叛逆。”因此，变革的艰难与艰巨是不言而喻的。9 月 21 日，守旧派的代表人物慈禧太后囚禁光绪于南海瀛台，并且这样训斥试图通过变法而“图强雪耻”的光绪皇帝：“康有为之法能胜于祖宗之法？汝何昏愦，不肖乃尔！”祖宗之法！祖宗之法！几乎是一切保守派与保权派的法宝，只要祭起这个法宝，就会无往而不胜，就如同“狂”与“傲”这两个字足可以把所有稍有一点“个性”的人彻底打翻在地一样。在“三人成虎”的氛围下，难怪南宋杰出的民族英雄岳飞发出了“欲将心事付瑶琴，知音少，弦断有谁听？”的肺腑之慨。南宋另一位抗战派的代表人物、杰出的豪放派词人辛弃疾一生壮志难酬，面对现实生活，也只好寄情于青山与古人了：

> 我见青山多妩媚，
> 料青山见我应如是。

不见古人吾不恨，
恨古人不见吾狂耳。
知我者，两三子。

早已还政于光绪皇帝的这位太后老佛爷，一顿唾沫星子四溅的吼骂，就把“戊戌变法”的星星之火熄灭了！她以光绪的名义发布上谕，宣布即日起由皇太后“训政”，下令停止新政、捉拿康有为等维新派人物。至此，新政仅行103天即告失败，史称“百日维新”。

在中华民族的文化遗产里，可供统治者利用的、观念上的牢狱太多太多了，而且深深地根植于这块生生不息的中华大地上，使得无数善良、忠厚而又力求上进的臣民们，每前进一步都非常之痛苦、非常之艰难！面对这种无奈的结局，我们不禁要问：康有为呀康有为，在那个封建皇权高于一切的专制制度之下，在那位手握生杀予夺大权的年迈老媪而前，尔乃一介书生，纵然学富五车，贯古通今，又能“有”何“为”?！在一些封建卫道士的眼里，甚至连“有为”这个名字都是犯忌的，请看鲁迅先生在他的《忽然想到（五）》一文中是怎样说的：

政变之后，有族中的所谓长辈也者教诲我，说：康有为是想篡位，所以他的名字叫有为；有者，“富有天下”，为者，“贵为天子”也。非图谋不轨而何？我想：诚然。可恶得很！

“戊戌六君子”之一、近代维新志士谭嗣同在变法失败后拒绝逃亡，引颈就戮。他在被捕前曾说过这样的话：“各国变法从无不流血而成，今中国未闻有因变法而流血者，此国之不昌也。有之，请自嗣同始。”谭嗣同虽然天真，以为凭自己的一腔热血就能够涤荡旧制度的残渣，但这种以身殉国的壮举令人肃然起敬。在刑场上，当刽子手揭起铡刀时，谭嗣同又是那样坦然相对，慷陈词：

有心杀贼，无力回天。

死得其所，快哉快哉！

言之凿凿，足显铁骨铮铮，吾侪后辈仰之弥高，望之弥远。“阴沉没，夜寂寂，芭蕉雨，声何急。打入孤臣心，抱琴不敢泣。”谭嗣同的这首《蕉雨琴》诗是这般深沉、凝重和感伤，流泻出胸间的千般忧郁和万种惆怅，读来令人扼腕叹息，为之长悲！

鲁迅先生写过一首《自题小像》的诗：

灵台无计逃神矢，风雨如磐暗故园。
寄意寒星荃不察，我以我血荐轩辕。

以血醒民，此盖古今豪杰之通志也。

不论如何，董仲舒作为一位唯心主义哲学家，在中国思想史上，尤其是在儒家思想发展过程中，占有重要地位，对后世的影响是无法估量的。值得指出的是，董仲舒提出了以儒家为正统的理论，而“罢黜百家，独尊儒术”的政策是汉武帝制定并实施的，丞相卫绾也是一个被利用的“玩偶”。因此，要说对中国后世产生消极影响的话，这个主要责任应当由汉武帝来负。董仲舒处于学者的地位，因此不能把板子打在他的屁股上。董仲舒向汉武帝提出自己的学术研究成果，本身并没有什么错误，而且还是汉武帝自己反复多次下诏让他说话的，他作为一个臣子，只能是“知无不言，言无不尽”。他错就错在以“学霸”式的口气，建议汉武帝封杀别人的理论，堵塞别人的喉舌，禁锢别人的思想。古今中外从来就没有什么无所不知、无所不能的所谓“圣人”，谁也不可能保证每句话都是正确的，更不能凭借势力强迫别人同意自己所说的每一句话。对于今天的现实生活来讲，我们应该继承董仲舒的治学精神，摈弃他的霸道学风，以期进一步总结历史经验教训，解放思想，实事求是，活跃学术研究的气氛，丰富中华民族的传统文化与理论宝库。

那么，汉武帝为什么接受了董仲舒的思想观点呢？笔者以为，

原因有四：

其一，由于历史的局限性，董仲舒提出“君权神授”的观点，迎合了统治集团的口味，汉武帝当然相信了。董仲舒虽然针对当时汉朝存在的一些实际问题，警告帝王如果不行德政，上天就会予以惩罚，但毕竟肯定了皇帝统治万民的合法性与合理性，这是“小批评、大帮忙”，属于高级的“拍马屁”，汉武帝听了以后很舒服，在这个基础上，他就有可能接受董仲舒的思想观点。

其二，董仲舒不仅仅是就事论事，只讲学术思想，不讲实际运用，而恰恰相反，他在三份奏章中，都要分析当时社会上存在的弊端，然后运用自己的理论主张，提出许多具体解决的措施。例如，他提出官员要以身作则，不要与民争利；建立太学，专门培养人才等主张，这就正中雄才大略、力求有所作为的汉武帝的下怀。

其三，当时汉武帝下诏“垂问大道”，并不是单给儒学界下达的，而是给所有学派的100余人下达的，请他们各抒己见。但是，除了董仲舒提出能够说服汉武帝的主张外，没有听说其他学派的人士有什么比董仲舒更为高明的治国主张。要说“世无英雄，遂使竖子成名”，恐怕也不完全为过。没有比他更好的主张，或者其它主张不能自圆其说，那就只有采纳他的主张了。这也是“天道”吧。

其四，真理的力量固然重要，但人格的力量也不可忽视。董仲舒的理论虽然还算不上是真理，但其人格魅力是一个很重要的影响因素。他为了钻研学问，可以做到“三年不窥园”，这种治学的精神就值得人崇敬，他本人也成为大名鼎鼎的儒家代表人物。董仲舒从未在朝廷任过职，只担任过江都王刘非和胶西王刘端的国相，在汉景帝时就任博士。后来他辞官在家著书立说，朝廷遇有疑难大事，往往派使者和廷尉张汤登门询问，他都能有根有据地作出解答。由此可见他对当时朝政的巨大影响力，真算得上是一

个“影子丞相”。

现在再回过头来谈诸葛亮。汉代是儒学的发展时期，东汉时的荆襄地区正是“鸿生巨儒，朝夕讲论”的地方，诸葛亮所读的书自然以儒学为主，这一点和其他儒生没有什么区别。但是，作为东汉末年的一位饱学之士和识时务的俊杰，诸葛亮不仅只钻研儒学，而是对各种学派的著作都有所涉猎。在他的著作中，儒、道、法、阴阳、纵横等各种主张都有所体现。这也是诸葛亮的过人之处，不受哪一家理论的限制，只要有合理之处，就拿来为我所用。诸葛亮的读书方法也与众不同，他的朋友石广元、徐元直和孟公威等三人读书“务于精熟”，而他“独观其大略”，这就使得他有条件博览群书，博采众长，而且有助于抓住书中的要点，领会其精神实质，立足于经世致用，汲取经验教训，寻求治国安邦的良方妙策。

公元223年，刘备在白帝城托孤，诸葛亮在代刘备起草给刘禅的诏书中，开列了一份书单，其中包括《汉书》、《礼记》、《六韬》、《商君书》、《申子》、《韩非子》、《管子》（明代重要的思想家李贽在《焚书》中说：“《六韬》述兵权，多奇计；《管子》慎权衡，贵轻重；《申》、《韩》核名实，攻事情。”李贽公开站在对于统治阶级来说是所谓“异端”的立场上，提出“穿衣吃饭即是人伦物理”的见解，主张重视功利，对封建传统教条和假道学进行了大胆的揭露和批判。他反对把孔子当作偶像，反对把儒家的经典当作天经地义，结果被统治者以“敢倡乱道，惑世诬民”的罪名逮捕入狱，死在狱中。他曾说过：“所言颇切近世学者膏肓，既中其痼疾，则必欲杀我矣，故欲焚之。”其著故名《焚书》）。诸葛亮选抄这些书让刘禅研读，显然是认为这些书对他将来君临天下、治国安邦有所益处，这也充分说明诸葛亮是一位杂家。

但是，诸葛亮也不是完全的实用主义者，儒家思想对他的影响无疑是最深刻的。诸葛亮对“天”这个概念的态度，主要体现

在他的“兴复汉室”的正统思想，认为刘氏父子就是“奉天承运”的真龙天子。这说明他的政治立场与意识形态是非常明确的，而且不惜为之鞠躬尽瘁，死而后已。有关这个问题，可以从蜀汉当时的大学者秦宓与东吴使臣张温的论对中得到佐证。

据《三国志·秦宓传》中记载，东吴辅义中郎将张温出使蜀国，在回国临别之前，诸葛亮特率蜀汉文武百官，在长亭设宴饯行。众人都到齐了，只有益州别驾秦宓未到，诸葛亮数次派人前去催请。张温见诸葛亮对此人如此看重，感到奇怪，问诸葛亮：“这位益州别驾是何许人也？”诸葛亮说：“他是益州大学士秦宓。”当秦宓姗姗来迟时，张温认为他架子大，有意当面给自己难堪，于是想试探一下他的学问。两人有一段非常有趣的对话：

“先生号称大学士，可真有实学？”

“蜀中五尺孩童皆有学问，何必小看我呢？”

“那我来问你：天有头乎？”

“有之。”

“在何方？”

“在西方。《诗》曰：‘乃眷西顾。’以此推之，头在西方。”

“天有耳乎？”

“天处高而听卑，《诗》云：‘鹤鸣于九皋，声闻于天。’若其无耳，何以听之？”

“天有足乎？”

“有。《诗》云：‘天步艰难，之子不犹。’若其无足，何以步之？”

“天有姓乎？”

“有。”

“何姓？”

“姓刘。”

“何以知之？”

“天子姓刘，故以此知之。”

“日生于东乎？”

“虽生于东而没于西。”

秦宓答问如响，应声而出，于是张温大为敬服。秦宓凭着《诗经》上的几句话，就把张温的诘难给噎回去了，这真是应了孔子的那句话：“不学《诗》，无以言。”

秦宓与张温的上述答辩，表面上是文人之间的诘难，但实际上反映了一种意识形态，“天”就是代表刘氏正统。诸葛亮在本篇中所说的“圣人则天，贤者法地，智者则古”，在很大程度上是强调将领首先要有明确的意识形态和坚定的政治立场，也就是首先要求将领对刘氏政权忠心耿耿，然后才能谈及其他。这也就是将领进行“自勉”的思想基础与道德基础。

诸葛亮在本篇中提出将领进行自勉的七个方面，虽然角度不同，重点各异，但实际上都是突出一个“诚”字。古今中外，凡有杰出成就的政治家，无不将诚作为自己信守的行为准则。王安石在评价商鞅变法时写过一首诗：

自古驱民在信诚，一言为重百金轻。

今人未可非商鞅，商鞅能令政必行。

美国最杰出的总统之一杰斐逊也说：“治国之首在诚实。”诚的本意是真实无妄、诚信不欺，它作为一个道德本体概念，其必有之义首先是自然，即天道和人为的自然而然。诚既是世界的本性，也是人的本性；既是天道，也是人道。诚为自然，诚为通，因而它是修养的内圣外王一体、天人合一的境界。诚作为最高的生命境界，必然是智慧境界、道德境界和审美境界的统一，因此，《中庸》中说：“至诚如神”。诸葛亮在本篇中所列举的骄者、妄者、多语者、自奉者、赏于无功者、罚加无罪者和喜怒不当者，都是缺乏诚的表现，因而达不到智慧境界、道德境界和审美境界的和

谐统一，最终不会有好下场。

诸葛亮对将领的自勉要求是从反面说的，当年周公对儿子伯禽的训诫则是从正面说的，二者的含义是相同的。伯禽要到自己的封地鲁国去，临行前，周公对他说：

> 德行广大而守以恭者荣；土地博裕而守以险者安；禄位尊盛而守以卑者贵；人众兵强而守以畏者胜；聪明睿智而守以愚者益；博闻多记而守以浅者广。去矣，勿以鲁国骄士矣。

意思是说，道德高尚面处事恭敬的人受人尊崇；土地富饶而坚守险要的人可保安全；官高禄厚而待人谦卑的人可享富贵；人多兵强面保持警惕的人必定胜利；聪敏明智面不事张扬的人受益无穷；知识广博面不知满足的人前途无量。你去之后，千万不要把鲁国作为对别人骄傲的资本。这段话不仅表现了周公作为一位政治家的广阔胸怀与长远眼光，而且也表现了他的高度智慧和道德修养。老子也告诫世人："不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。"意思是说，不固执己见，才能明智通达；不自以为是，才能是非清楚；不自我吹嘘，才能建功立业；不自高自大，才能领导别人。

诸葛亮无疑是继承了上述两位古代贤哲的哲学思想的，因此，他在自己的著作中反复阐述这些道理。例如，他在《兵要（五）》中说："贵之而不骄，委之而不专，扶之而不隐，免之而不惧，故良将之动也，犹璧之不污。"意思是说，优秀的将领，即使地位尊贵，也不骄傲；身负重任，也不专横；有人支持，也不饰非；丢掉官职，也不畏惧。这种优秀的品质犹如璧玉一般洁白，永远不会受到玷污。他在《兵要（六）》中说："良将之为政也，使人择之，不自举；使法量功，不自度。故能者不可蔽，不能者不可饰，妄誉者不能进也。"意思是说，优秀的将领处理军务，自己的是非曲直让别人去评判和选择，不自吹自擂；别人的功劳大小按规则

来衡量和评定，不妄下结论。这样就可使有才之人不被埋没，使无能之辈无法粉饰，使钻营小人甭想提升。

总之，诸葛亮从各个不同的侧面，对将领提出了自勉的要求，并且进一步指出了如果不进行这些自勉所带来的危害。他在本篇中所提倡的将领自勉的七项内容，对于今天的现实生活，也都有着很强的指导意义。对于这七个方面，不要说绝大部分都做不到，就是有一项或两项做不到，都会带来祸患。美国汽车大王福特就有过这样一段自取其辱的经历。

1919年，亨利·福特已经功成名就，他的汽车厂是当时世界上最大的汽车厂，人们称他为“汽车大王”。由于他的杰出成就，他在美国家喻户晓，妇孺皆知。名气加财富，使得福特踌躇满志，以为自己是天下的能人，没有办不成的事情。周围有一些人也不断对他阿谀奉承，说：“亨利先生，你那么有名气，完全可以去竞选总统，而且一定会成功。”福特闻听此言，顿时心花怒放，立即决定竞选密歇根州的参议员。他扬言：“我要为美国承担更大的责任。”

但是，并不是所有的人对福特都是那么顶礼膜拜，许多报刊就把他以前的言行抖落出来，让他难堪。早在第一次世界大战初期，美国尚未参战，国内有人主张参战，有人主张不应参战。当时福特属于反战阵营，他认为战备是所有战争的祸根，坚决反对军备，而且批评新闻界的好战言论导致众多武器工厂的发达，从而导致战争。与此同时，在美国与墨西哥边境出现了一支土匪队伍，骚扰居民，无恶不作，美国政府抽调军队迅速消灭了这伙土匪。《芝加哥论坛报》就此事采访一些大公司的老板，问他们对自己的员工被抽调去剿匪一事持何种态度。一般的老板都会乖巧地回答，剿匪是利国利民的大事，公司会鼎力支持；公司员工要是去剿匪，工资照拿，职位也会被保留。当问到福特时，他漫不经心地说：员工要去剿匪，这是他个人的选择，公司按照制度，会

立即找别人代替他的职位。

此次福特宣布自己要竞选参议员，《芝加哥论坛报》抓住福特过去的讲话，对他进行了猛烈的抨击。有一篇文章说：

> 福特先生不相信每个人都有保卫祖国的义务。如果福特坚持自己的观点，将不仅证明他是一个无知的理想主义者，而且还是一个危险的无政府主义者……像福特这样无知的人，可能不懂得国家和政府的基本原理，可能不知道他今天之所以能安定地生活，是因为有我们英雄的士兵在保卫着我们的祖国，保卫着汽车大王亨利·福特。

本来，福特对于吹捧与咒骂都不太在乎，而且他的律师认为这正好有助于为他竞选参议员大造声势。因此，福特宣布他将控告《芝加哥论坛报》犯了诽谤罪，要求赔偿100万美元的名誉损失费。《芝加哥论坛报》也不示弱，他们请了律师史蒂文森作辩护律师。史蒂文森曾为道奇兄弟与福特打官司，却反被福特占了上风，这次他决意要让福特出丑。他知道福特只受过高中教育，学习并不努力，不爱看书，基本上是一个不学无术的人。他想好了对策，要让福特承认自己是一个无知的人。

在法庭上，史蒂文森不断引导福特去谈政府，谈历史。结果，傻乎乎的福特钻进了他的圈套，对于一些常识性的历史事件一无所知，甚至对当前正在发生的时事也糊里糊涂，比如美国派兵去边境剿匪，他却说是美国派兵打进了墨西哥。最后，福特被逼得只好承认："好了，好了，我并不否认我在很多方面是无知的。"这一下就被史蒂文森抓住了辫子："你承认你是无知的人，那么你也就承认了《芝加哥论坛报》上的文章说你是无知的理想主义者了。"福特赶紧补充说："我承认我在许多方面是无知的，并不等于承认在所有方面是无知的。""是啊，在汽车制造方面你不是无知的，但对于国家的管理、国际形势，还有我国的历史，你却很无知。那

么，你打算用什么教育人民呢？教他们怎么做汽车吗？在那么多领域都无知的人，又怎敢宣称自己要成为一个教育家。”

史蒂文森的这一番话使得福特无言以对。法庭最后作出裁决：“亨利·福特先生胜诉，被告《芝加哥论坛报》的文章在某些方面有欠缺之处，对福特先生造成了一定程度的伤害。为此，被告应为原告赔偿6美分！”

其实，福特之所以能够成为美国汽车业的巨头，总是有他的过人之处，其中最重要的就是如何处理好梦想与现实之间的关系。在这方面，福特还是很有远见卓识的。福特曾经特别欣赏一个年轻人的才能，他想帮助年轻人实现自己的梦想。可是那位年轻人的梦想却把福特吓了一跳：他一生最大的愿望就是赚到1000亿美元——超过福特现有财产的100倍！福特问他：“你有了那么多钱以后做什么？”年轻人迟疑了一下说：“老实讲，我只觉得那才能称得上是成功，至于做什么我也不大清楚。”福特说：“一个人果真拥有那么多钱，将会威胁整个世界，我看你还是先别考虑这件事吧。”在此之后长达5年时间，福特拒绝见这个年轻人，直到有一天年轻人告诉福特，他想创办一所大学，他已经有了10万美元，还缺少10万。福特这时开始帮助他，他们再也没有提起过那1000亿美元的事。经过8年的努力，年轻人成功了，他就是著名的伊利诺斯大学的创始人本·伊利诺斯。

从伊利诺斯的成功来看，福特所起的作用是相当大的，特别是他在开始时就煞一煞伊利诺斯的锐气，让他不要好高骛远，还是要从现实出发，一步一步地踏实前进，这对伊利诺斯的一生都产生了不可估量的警戒作用。从这一点来看，福特堪称是一位高明的教育家。史蒂文森对他的讽刺也不是那么恰当。福特会犯错误，史蒂文森也会犯错误，所有的人都会犯错误。福特此次官司虽胜犹败，出尽了洋相，成为传媒的笑柄，议员当然也就没有被选上。而且，这次挫折使他的事业从此由盛而衰，直到他的孙子

接掌公司，才得以彻底翻身。这就是他不能很好“自勉”所付出的沉重代价。

那么，福特在这个事件中到底犯了哪些错误呢？概括地说，他所犯的错误正是当年他提醒年轻的伊利诺斯不要犯的错误。他是汽车大王，财大气粗，自以为是天下的能人，没有办不成的事，此为“骄者”；自己没有政治家的素质，却要竞选议员，这是以短击长，此为“妄者”；对于当时的美国政府和美国公众来说，所谓“剿匪”是“爱国行动”，他的汽车公司财力雄厚，理应为国家多做一点贡献，但他却不支持公司员工参加这项行动，这并不表明他对“剿匪”这件事有什么政治态度，而是表现出一种“为富不仁”的吝啬者的形象，此为“自奉者”；报纸对他提出批评后，他在没有仔细衡量利弊得失的情况下，就怒气冲天，贸然诉诸法庭，结果是自取其辱，此为“喜怒不当者”。诸葛亮认为，骄者招毁，妄者稔祸，自奉者少恩，喜怒不当者灭。福特先生犯了这四个方面的错误，等待他的结果将是什么，便是可想而知的事情了。

归根结底，当一个人的财富和名望达到极盛时，更应当特别小心翼翼，稍一得意忘形，就可能一失足而成千古恨。美国是一个比较崇尚个人自由的国度，但即使这样，公众也不能容忍福特的这种自以为是的行径。他虽然打赢了官司，却输掉了形象。福特这位美国汽车大王的教训，更值得我们这些东方人永远汲取。

四二、战　道

人们对“龟兔赛跑”的故事耳熟能详，在现代社会中，这个古老故事的新启发是：现代人光凭武勇或勤苦（单指体力上的）是不够的。在这个科学技术日新月异的时代，要想在人海中冒出头，更重要的是点子——事业上的创意、人生的新诠释、人情的新领悟、使人有“一点即通”之感的新想法。

〖原文〗

夫林战之道，昼广旌旗，夜多金鼓，利用短兵，巧夜设伏，或攻于前，或发于后。丛战之道，利用剑盾，将欲图之，先度其路，十里一场，五里一应，偃戢旌旗，特严金鼓，令贼无措手足。谷战之道，巧于设伏，利以勇斗，轻足之士凌其高，必死之士殿其后，列强弩而冲之，特短兵而继之，彼不得前，我不得往。水战之道，利在舟楫，练习士卒以乘之，多张旗帜以惑之，严弓弩以冲之，将短兵以得之，设坚栅以卫之，顺其流而击之。夜战之道，利在机密，我潜师以冲之，以出其不意，或多火鼓，以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣。

〖译文〗

在树林中作战的基本原则是：白天广布旌旗，夜晚多设金鼓；充分利用短兵器，巧妙设计埋伏场；或从前面进攻，或从后面截击。在草丛中作战的基本原则是：充分利用刀剑盾牌，以便彻底消灭敌人，首先要摸清敌人的必经之路，十里一埋伏，五里一接应，偃旗息鼓，严阵以待，使敌人不知虚实，手足无措。在峡谷中作战的基本原则是：巧妙设下埋伏，便于迎敌格斗；让腿脚轻捷的士兵居高临下，突然出击；令视死如归的士兵列于阵后，掩护全军；在战斗中，首先命弓箭手向敌人猛烈射击，然后令刀

斧手与敌人短兵相接，从而使敌我双方混战一处，无法脱离战场。在水上作战的基本原则是：充分发挥舟船的作用，训练士兵驾驶船只，多树旗帜迷惑敌人，张弓搭箭射杀敌人，手执刀剑抵御敌人，设置栅栏防备敌人，顺流而下攻击敌人。在夜间作战的基本原则是：调兵遣将要机密行事，或者伏兵四起冲破敌阵，以收到出其不意的效果；或者火光冲天鼓声大作，以达到迷惑敌人的目的，然后以迅雷不及掩耳之势攻击敌人，可以获得胜利。

〖解读〗

小时候听说撒豆成兵的故事，觉得很神奇，长大后觉得这是神话。实际上，史书上确实记载有这类事情。南宋的毕再遇就是一名奇计迭出、屡挫金兵的智将，而且“武艺绝人，能挽强弓”。他十分或功地运用撒豆成兵之计，大败金兵。

公元 1206 年（宋宁宗开禧二年），宋宁宗赵扩降旨北伐金兵，结果宋军全线溃败，但毕再遇所率 480 骑与金兵 5000 铁骑鏖战，在安徽灵壁附近的凤凰山成功地阻击了敌人。后来毕再遇在江苏六合保卫战中，金兵以 10 万之众将六合县城重重包围，城中只有几百宋兵，而且矢箭已用完。如近战肉搏，对于数十倍于己的金兵，即使宋军全部阵亡，也是难以坚守的。毕再遇扎草人穿盔甲，张罗盖往来于城上，金兵以为是宋主将巡视，立即下令用强弓劲矢发射，箭如雨下。结果，正像诸葛亮当年在赤壁之战中的“草船借箭”一样，毕再遇也上演了一出“草城借箭”，共获箭矢 20 余万支，并一次又一次击退了金兵的进攻。由于敌众我寡，后来宋军在撤退过程中，毕再遇且战且退，将金兵诱至预定地点。当时夜幕降临，正是人困马饥的时候，毕再遇事先用香料煮豆，撒在

地上。金兵马匹闻到豆香，纷纷停下争食香豆，不管金兵如何鞭打，就是不肯行进。金兵混乱不堪，毕再遇出动伏兵，再获大胜。

其实，撒豆成兵的故事古已有之。早在五代十国时期吴国与越国的狼山江之战，吴国将领彭彦章率船乘风而进，越国将领钱传权引战船避开，抢占上风口。在两船接近之时，钱传权命士兵在自己的船上撒上沙子，而将豆子抛在敌船之上，然后顺风扬沙，使敌人睁不开眼睛。接战以后，吴船上的豆子为鲜血所浸染，吴兵踩在脚下立即摔倒，完全失去了战斗力，不能迎敌，最后彭彦章兵败自杀。笔者在《轻战》中所述的西晋名将马隆用磁石迟滞敌军的行进速度，也是此类奇思妙想的具体体现。毕再遇借鉴我国古代杰出将领的高超军事谋略，因地制宜，灵活运用，大获成功，不愧为一代智将。

"撒豆成兵"已经成为过去，现在的世界已经完全变了样。我们除了继承我国古代军事家的思想之外，具体的方法都需要进行彻底的改变。早在 60 年代后期的越南战场上，美军就使用了刚刚问世不久的武装直升机、新型电子战设备，以及精度很高的激光制导炸弹和反辐射导弹。这些高新技术兵器的使用，不仅使作战效能获得了显著提高，而且引起了作战方法的某些变革。只是由于当时新兵器还非常有限，人们的军事观念还停留在旧的阶段，特别是由于美国输掉了这场战争，致使人们对这些崭露头角的高新技术兵器很长时间不曾给予足够的关注。进入 80 年代以后，连续发生了英国与阿根廷的马岛之战，以色列与黎巴嫩的贝卡谷地之战，美军入侵格林纳达、巴拿马和空袭利比亚之战，以及海湾战争等一连串现代化水平越来越高的战争，人们对高新技术兵器的威力及其影响开始刮目相看了。随着武器装备的更新，战争形态和作战样式正在变革，信息战、电子战交叉进行，陆、海、空一体化全面行动，前方、后方融为一体，白天、黑夜毫无区别，绝非诸如林战、丛战、谷战、水战、夜战等作战方式所能比拟。

没有距离便没有观察，没有观察便没有发现，没有发现便没有实践，没有实践便没有进步。当我们经历了上面所说的这样一个历史跨度之后，今天恐怕不会再有人怀疑高技术战争的现实性了，不会再有人拒绝承认战争形态已经发生了重大变化，不是仅仅在某一个或几个局部领域，而是在它的总体上发生了革命性的变化。战争是力量的对抗，透过上述变化，我们可以看出，未来的战争将以高新技术的密集使用为特征，越来越突出地表现为科学技术的较量。因此，超越战争，从国际上日益激烈的竞争的角度来看，科教兴国实在是振兴中华的必由之路。

有一则关于“龟兔新编”的故事。一家人在闲聊的时候，提到龟兔赛跑的故事，17 岁的儿子惊奇地叫了起来：“天哪，爸爸！你居然还会相信龟兔赛跑的故事，不觉得根本不合理吗？就算兔子睡着之后乌龟真能跑赢，那也必定是短距离的赛跑。如果改为马拉松，乌龟可能赢吗？兔子不会一睡不起，只怕起来之后，精神好，跑得还更快呢。”

“照你这么说，乌龟是永远赢不了的？”

“在理论上当然，这好比你说人和鸟谁能飞得快一样，根本不可比嘛。”儿子说，“可是人发明了飞机，就比鸟飞得快多了。所以乌龟也可以赢，只要它搭上交通工具，譬如坐汽车跟兔子比赛。”

“你要在龟兔赛跑中，加上乌龟开车？”

“有什么不成？这是工具时代啊。爸爸，你高中上数学课，能带计算器吗？”

“那时候还没有，就算有，如果靠计算器，哪里是真功夫？”

“所以你的观念落伍了。我们今天上数学课，有谁敢不带计算机？”儿子得意地说，“在太空竞赛的今天，你不用超级电脑，行吗？老爸，这不是半部《论语》治天下的时代了。谁懂得用工具、用方法，谁就是赢家。”

讨论的结果，“龟兔赛跑”的新寓言改成：兔子一开始就拚命

地跑，半刻也不敢休息，乌龟却好整以暇地打电话。不久，租车中心送来乌龟订的车子，乌龟没几分钟就赶过了兔子。故事的教训：现代人光凭武勇或勤苦（单指体力上的）是不够的。在这个科学技术日新月异的时代，要在人海中冒出头，更重要的是点子——事业上的创意、人生的新诠释、人情的新领悟、使人有“一点即通”之感的新想法。

说起中国的传统文化，人们常常用“源远流长”和“博大精深”等词汇来形容。诸如这个传统的“龟兔赛跑”的故事，也是对中国传统文化中“持之以恒”这种精神的一种诠释。那么，近代中国为什么落后了呢？就是因为这个“兔子”认为以前跑得很快，有点累了，要睡上一觉。等到一觉醒来之后，才发现我们与西方列强的距离拉得很大了。拿破仑把中国比作一头熟睡的“雄狮”，并告诫世人不要去惊动它，免得它醒来后使整个世界为之震颤。中国人颇以拿破仑的这个话为自豪，但是，如果“雄狮”总是睡着不醒，那就实在连一个“布娃娃”都不如。当然，西方发达国家也不是什么慢腾腾的“龟”，而是装上大马力发动机的“巨型飞机”。究其根源，除了封建王朝政治腐败之外，从文化的角度来看，自古以来对科学技术不给予应有的重视，则是一个很重要的原因。现在，国家提出“科教兴国”的发展战略，无疑是找到了一条正确的发展道路，这就如同给刚刚醒来的“兔子”或者“雄狮”装上翅膀一样，在未来的国际竞争中后来者居上。从国家发展与民族振兴的角度来看，这就是“龟兔赛跑”这个新编故事给予我们的深刻启示。

法国有句老话叫做“本乡无先知”，中国也有句老话叫做“远来的和尚好念经”。其实这两句话都是错误的，因而我们可以说，有人主张中国“全盘西化”也是错误的。不过，为了说明问题，我们不妨也来一个“以毒攻毒”，为了有助于理解我国“科教兴国”战略的正确性与紧迫性，不妨考察一下美国的科教发展之路是怎

么一回事，美国人民是怎样在一片蛮荒之地上，经过短短 200 多年的辛勤劳动，建起了世界第一强国。这也算是一篇“战道新编”吧。

曾几何时，美国衰退、历史轮回的声音甚嚣尘上，以为美国已经走过了发展的巅峰，从此后要走下坡路了。但是，近几年来的实践证明，面对世纪的转变，历史的变迁和竞争日益激烈的世界，美国显示了持续发展的强大后劲，俄罗斯、日本等昨日和今日的对手陷于各自深刻的政治危机和经济危机中而不能自拔。迄今只有两个世纪历史的美国，何以能够超越具有几千年历史的古老亚洲和历史同样悠久的欧洲，并在这个竞争激烈、变化迅速的世界上盘踞顶峰如此之久？这是一个萦绕于许许多多中国人心头的一个极其沉重的话题。有的专家、学者认为，美国发达的教育体系、雄厚的科研力量、充满活力的技术创新机制，以及对世界各国科技精英强大的吸引力，或许能对解答这一问题提供一条线索。

美国的科教兴国之路，大体上可分为三个历史阶段：第一阶段是始于上个世纪的早期工业革命，成功地实现了由农业国向工业国的“转变”；第二阶段是本世纪初至 60 年代，美国走向鼎盛，居于世界霸权地位，并成为世界近代史上第四个科学与教育中心；第三阶段则是本世纪 70 年代以后，面临衰退，重振美国。

美国的开国元勋们是一个具有科学思想的领袖群体，在选择新生的合众国的未来发展道路时，他们在借鉴英国产业革命模式的基础上，确定了自己的发展战略，教育和科学技术在其中占有重要地位。美国的开国元勋之一、著名政治家和科学家富兰克林极力倡导科学精神，鼓吹科技立国，并于 1824 年首创富兰克林机械研究所。作为土木建筑专家的杰斐逊总统继承并发扬了这种精神，提出了美国发展的战略方针，并担任对全国当时具有支配力量的美国哲学学会主席达 18 年之久，积极倡导社会对科学的探索

风气和科学的初步社会化。以后美国历届政府又相继成立了许多科学研究机构，并通过立法的方式进一步营造科学风气，解放生产力，从而加速经济的发展。特别值得指出的是，完善的专利制度，对激励美国公民的创造发明起了极大的促进作用。进入20世纪以来，全世界三分之二以上的主要发明都出自美国，以爱迪生、莱特兄弟、贝尔为代表的美国科学家及其研究机构所建立的丰功伟绩已经极为深刻地影响着人类文明的发展进程。50年代以后，全世界每年经申请批准而颁布的发明专利达50万项以上，其中多数也源于美国。美国政府认识到教育对于建国和强国的重要战略意义，并迅速建立和逐步完善了教育体制，使美国在19世纪60年代时已经形成了一个比较庞大而且讲求实用的培养人才的全国教育网，并于1869年开始实行学衔制。进人20世纪后，美国的科教发展战略的重点转移到加强对教育和基础科学研究的投入方面，并迅速占据世界科学技术的领先地位，成为强大美国的坚实基础。从20年代开始，美国逐步增加对教育的投资，不仅实现了高等教育的普及，而且通过各种渠道和多种形式，促进整体国民素质的提高和社会智力资源的开发。通过坚持不懈的努力，产生了显著的社会效果。目前，美国在基础研究的大多数领域已处于明显领先的地位。

从20世纪初到60年代末的半个多世纪中，尽管发生了两次世界大战和多次经济危机，对美国经济造成了严重的破坏，但新技术革命的巨大力量，完全超过了各种破坏社会生产力的因素。20世纪内发生在以美国为中心的两次新技术革命，使美国在宇航工业、原子能工业、光纤通信、集成电路、电子计算机等众多新兴工业部门处于世界领先地位。再加上早期国力的坚实基础，电力、钢铁、汽车和若干化工部门的持续快速发展，到20世纪60年代，美国已经成为经济最发达、科技和教育遥遥领先的名副其实的世界第一强国，牢牢地确立了在世界上的霸权地位。

进入 70 年代以后，处于鼎盛时期的美国开始出现衰落的迹象，同石油危机交织在一起的 1973－1975 年的经济危机，使美国经济大幅度滑落，整个工业生产下降 15.3%，汽车等传统工业衰退。在三次科学技术革命的推动下，美国在快速发展了一个世纪后明显放慢了步伐，而二战后恢复了元气的西欧和日本，经济高速增长，实力迅速增强。面对竞争日益激烈的世界，美国从卡特到克林顿的各届政府，都做出了同样的抉择：依靠科技，重振美国，并将此作为美国持续发展的战略基础。1983 年，里根总统提出了“星球大战计划”（又称“战略防御倡议”），涉及了信息技术、通讯技术、光传感技术、激光技术、新材料技术、火箭推进系统技术等高技术领域，希望通过这项计划发展以技术密集型为特征的众多新兴工业，带动传统工业的技术改造，实现“再工业化”，夺回 70 年代以来在钢铁、汽车、纺织、飞机、机床、农机等传统的基础工业产品因受日本和西欧冲击所失去的优势；提高美国工业产品的更新换代及其在国际市场上的竞争能力；促进国内工业布局的更加合理和创造新的就业机会。

在美国历届政府的发展战略中，最根本的一条就是要提高美国人的素质，以人才作为与各国竞争的根本。在 80 年代初，美国就开始了以提高人的素质为主要目标的科学技术教育计划。1985 年，美国又提出了一项内容广泛的跨世纪的全国教育改革计划——“2061 计划”，引起各国科教界极大的关注。由于 1985 年是著名的哈雷彗星飞过地球的时间，而下一次哈雷彗星飞过地球的时间是 2061 年，因此将“2061”作为计划的代号。从计划的提出到完成为 76 年，正好是目前美国人的期望寿命。这一计划的含义是：现在正准备上学的美国学生有望看到 2061 年的彗星，即用一代人的时间从根本上改革美国的教育制度，使今天的所有美国人能够成为具有高度科学素养的新一代美国人。这项计划的具体目标是：一是为所有的学生最大限度地提供选择事业和职业的机会；

二是使所有的美国人都能参加与个人、社会和科学技术政策等有关的决策讨论；三是使所有的学生都能从感情上和智力上参与美国文化和当时占主导地位的科学技术实践活动，以便使他们有兴趣及时了解和学习世界各国的科学，从事其中某一个领域的实践，并将了解、学习和从事科学发现作为自己终生的事业；四是在课堂教育上，使学生所学的知识与他们自身所遇到的困难、他们的兴趣以及对于世界的思考紧密地联系在一起。

克林顿政府于1994年发表了《科学与国家利益》的总统声明。白宫科技政策办公室在落实这个文件、制定政策时提出，在未来美国的5个科学目标中，加强科学教育是一个总目标，其中包括3个具体目标：一是努力培养优秀的科学家和工程师；二是使不从事科学事业的人也要接受科学教育；三是向公众传播科学技术信息的效率要更高。目前，在政府的组织协调下，正由一个以著名科学家詹姆斯·罗斯福德和安德鲁·阿尔格林（《为全体美国人的科学》一书的作者）为首的、由全美400多位教育家、科学家、经济学家、社会学家、心理学家等组成的庞大的组织，具体实施雄心勃勃的“2061计划”和白宫提出的科学目标。

笔者有一位朋友从日本留学两年归来后告诉我，日本人对美国人既痛恨又崇拜。痛恨者，言其在二战期间打败了日本，并且使用了原子弹；崇拜者，言其在政治、经济等诸方面无不以美国为蓝本。不管日本对美国痛恨也好，崇拜也罢，这是日本人自己的事情。但是，我们不能不从此事中受到某种有益的启发。在80年代中期，日本的“泡沫经济”正处于最高涨的时候，大肆在美国收购不动产，声称“要把美国买下”，好像是在向全世界宣布，日本的钱多得不得了了，这也着实让美国人担忧了一阵子。但是，三十年河东，三十年河西。进人90年代中期，日本的“泡沫经济”破灭了，企业与银行倒闭事件层出不穷，不动产价格也一路暴跌。由于不动产具有不易分割，变现难度大等特点，没有强大

的经济实力难以消化。日本国内企业和个人需求十分疲软，因此，美国人趁日本企业急于出售的天赐"良机"，大肆压价，以极低的价格收购日本的不动产，许多物业的收购价只有抵押价格的10—20%。总之一句话，日本在这场与美国的较量中彻底失败了。我的朋友认同这一点，日本人自己也承认这一点。日本输在何处？输在科技开发水平落后方面，输在发展后劲不足方面。换句话说，日本过去只是引进人家的技术，自己没有创新，这是失败的根本原因。

1998年又一位华人崔琦荣获诺贝尔物理学奖，使他成为第六位获此殊荣的华裔科学家。前五位华人获奖者分别是：1957年，杨振宁与李政道因"发现宇称原理的破坏"而获得诺贝尔物理学奖；1976年，丁肇中因"发现一类新的基本粒子"而获得诺贝尔物理学奖；1986年，李远哲因"发明了交叉分子束方法，使详细了解化学反应的过程成为可能，为研究化学新领域——反应动力学作出贡献"而获得诺贝尔化学奖；1997年，朱棣文因"发明了用激光冷却和俘获原子的方法"面获得诺贝尔物理学奖。从中我们可以发现，华裔科学家获奖的时间间隔正在逐步缩短，这是一种非常可喜的变化。另一方面，华裔科学家获奖的领域还不够宽泛，仅限于传统的物理与化学领域。我们衷心希望，华人科学家今后能在别的领域取得突破。不论如何，这些获美者表明，中国人的智力并不差，完全有可能做出更大的业绩。

他山之石，可以攻玉。接受日本的经验教训，我国今后要坚定不移地走"科教兴国"的发展道路，除此再无它途。美国的"2061计划"为期76年，我国虽然目前还无法制定出时间如此遥远和内容如此广泛的计划，但也应该制定出与我国国情与国力相适应的相应的计划，在某些领域或行业内取得切实的成效。在这方面，被誉为"汉字激光照排之父"的北京大学教授王选的经历与做法，给我们以很深刻的启发。

中国有句古语叫做“拥有金山一座，不如学会点金之术”，其含义是说如果一个人掌握了某种技能，那就如同可以点石成金；反之，即使有一座金山，也总有坐吃山空的那一天。王选无疑是掌握了点金之术的人：坚持创新，勇于超越。1987年5月22日，在中国印刷史上记载着一个具有里程碑意义的事件：经济日报社印刷厂使用国产的华光计算机激光照排系统，印出了世界上第一张由计算机排字组版和激光照相制版的中文报纸——《经济日报》，使该报一举成为全国最漂亮、出版速度最快的报纸，王选本人也因此而被称为“汉字激光照排之父”。

中国是印刷术的故乡。宋代的毕升约在11世纪40年代发明了活字印刷术，第一代产品是用细胶泥刻烧成的泥字，后人又搞了木字、铜字、铅字。活字印刷，已经有近千年的历史。如今，随着电子计算机和光学技术的发展，西方结束了由我国毕升发端的活字印刷术，采用了“照排技术”。当代印刷技术发生的革命性变化，将比过去一千年里产生过的作用更加显著。我国如果仍停留在铅印阶段，怎能跟上世界新技术的发展步伐？就是在这样的历史背景下，王选开始了高起点上的超越，做“顶天立地”的人，办“顶天立地”的事，进行了一场汉字印刷领域内的革命。他将报业革命设计成四步走：第一步是激光照排；第二步是实现图文合一输出和远程传版；第三步过渡到彩色出版；第四步将报业出版流程全面计算机化，告别纸与笔，走向光和电。王选将这套系统取名为“华光”——意为中华之光。

王选的成功，乃是中国报业、印刷出版业和全球华文报业之大幸。当年人民日报社买了两套美国HTS照排系统，到1989年，经该公司长期调试，仍然故障频频，效率太低，无法使用，最终成为“死机”。美国HTS照排系统的价格是当时华光系统的15倍，谁也没有料到，如此昂贵的设备竟是这样一个结果。王选伸出了援助之手，带领若干技术人员到人民日报社，对美国HTS系统进

行改造，将“死机”救活。美国HTS公司的总裁在离开中国前，向中方表达了他对中国人的杰出发明的尊敬，并说：为搞中文激光照排系统，他们付出了惨重代价，“今后，地球上再没有HTS公司了。”王选以及他所创立的北大方正集团就是凭借着这样的实力，在短短的几年内，使国内1000多家报社和6000多家印刷厂用上了激光照排系统，国外的同类产品被挤出了大陆市场，几家类似HTS的颇具实力的外国大公司宣布，在汉字激光照排领域，他们已经“放弃与中国竞争”。中国的汉字激光照排技术“走在了世界前列”。现在，北大方正不仅拥有占80%的国内报业、占90%的海外华文报业照排市场份额，而且新技术、新产品覆盖新闻、出版、多媒体、硬件制造、动画制作、电视台流程管理、办公自动化、指纹识别、精细化工等多个领域。1992—1997年，方正在全国电子行业的排名上升30位，成为第7名；年产值以年增10亿元的速度递增，从4.2亿元达到60亿元。方正在1997年向国家上激利税3.3亿元，每年上交北京大学3000万元，并无偿资助学校的科研与教学工作。

王选如今是“三院”院士（1991年人选中国科学院院士，1993年人选第三世界科学院院士，1994年人选中国工程院院士），他还获得了许多大奖，拥有许多头衔，担任许多社会职务，但人们只须记住王选的名字和汉字激光照排系统连在一起，这就够了。

王选无疑是面向21世纪科教兴国的人物。他对中国现代印刷技术革命做出的重大贡献，不仅仅是主持研制了激光照排系统，他的杰出之处，还在于他“甘当人梯”的精神境界。1992年，他从一线退下来之后，一直以提携后学为己任。他多次表示，自己的创造顶峰已经过去，已是“伏枥老骥”，今后对他个人贡献的衡量，在于他能培养多少年轻人超过自己。他说，世界著名的计算机专家中，不乏因晚年失误而导致事业衰败的教训。计算机技术的发展已日新月异，在这一学科中，年轻人具有明显的优势。请看，这

就是王选“不已”的“壮心”。

科学巨匠爱因斯坦在本世纪30年代给他所钦佩的一位长者的一封信中有这样一段话：

> 我怀着无比景仰和爱戴之情紧紧地同您握手。没有人能像您这样，把如此深奥渊博的知识、才能，同严于律己的自我克制精神融为一体，在默默无声地为社会服务之中寻求自己生活的真正乐趣。我们大家衷心地感谢您，不仅因为您所取得的成就。
>
> 人类真正的进步的取得，依赖于发明创造的并不多，而更多的是依赖于像您这样的人的良知良能。

对于王选，将这段话奉献给他，应是受之无愧的。如果多一些“王选”，多一些“华光”，多一些“北大方正”，那么，我们的“科教兴国”的战略目标就一定能够实现。

四三、和　人

“和”既是事物多样性的统一，也是人类创造性的源泉，因而它就应该是人类共同生活的准则。宽容才能“和人”。有些事情，光靠冠冕堂皇的道德、准则或者纪律来约束，未必一定有效，这就需要当事人以自己的智慧或独特的方式，达到既解决问题又不伤和气的效果。因此，“和人”从本质上来讲，不仅是一种能力，更是一种品德。

〖原文〗

夫用兵之道，在于人和。人和，则不劝自战矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫，况众人乎？

〖译文〗

用兵的基本原则，首先在于营造一种人和的气氛，就是使将士之间心意相和、情意相投。如果能做到人和，那么，将士们不用激励就会在战场上主动奋勇作战。如果将官相互猜忌，士兵不服指挥，谋臣不受重用，部属议论纷纷，小人造谣惑众，那么，将领即使具有商汤和周武王那样的智谋，也不能战胜一个平常人，何况要对付这么多的人呢？

〖解读〗

《孟子》中有一段话：

> 天时不如地利，地利不如人和。三里之城七里之郭，环而攻之而不胜，夫环而攻之，必有得天时者矣；然而不胜者，是天时不如地利也；城非不高也，池非不深也，兵革非不坚利也，米粟非不多也，委而去之，是地利不如人和也。

一座三里之城，其城墙的外围也不过七里，这样一座小城，虽

然被包围了，却攻不下来。能够将一座城池包围并且进攻，这是得到了天时；攻而不能胜之，这是天时不如地利。有很多战例，并不是城墙不高，护城河不深，也不是兵不强、粮不多，但是城池却被攻破了，这是地利不如人和。孟子从中总结出一个道理：

> 故曰：域民不以封疆之界，固国不以山谷之险，威天下不以兵革之利，得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。以天下之所顺，攻亲戚之所畔。故君子有不战，战必胜矣。

这里的“畔”是背叛的意思。由此可见，人的因素是第一位的，是决定性的，人和往往能起到天时与地利所起不到的作用。《韩非子·观行》中说：“虽有尧之智，而无众人之助，大功不立。”也是说明“得道者多助，失道者寡助”这个道理的。关于人和的重要性，除孟子之外，凡有成就的杰出政治家与军事家都对此有着明确的认识。例如，《兵镜·吴子十三篇》中说：“兵贵其和，和则一心；兵虽百万，指呼如一。”明朝著名宰相张居正说：“古之论战者，亦不全恃甲兵精锐，尤贵将士辑和。和，则一可当百；不和，虽有众，弗能用也。”

我国关于“和”的观念起源较早，西周末期的太史史伯说：“和实生物，同则不继，以他平他之谓和。”这里的“和”是指事物多样性的统一，也是事物构成的法则；“同”是指无差别性的单一事物，如果不与另一事物相“和”，就不能产生出新的事物。关于“和”的重要性，孔子的学生有若说：“礼之用，和为贵”。由此说来，“和”既然是事物多样性的统一，也应该是人类创造性的源泉，因而，它就应该是人类共同生活的准则。“和”也称为“和合”、“和谐”，这是中国优秀传统的精粹之一。除了人与自然的和谐之外，人和是其重要内容之一。

人和的重要性是不言而喻的，另一个重要问题就是如何才能

营造出一种人和的气氛。明代抗倭名将戚继光认为："主将常察士卒饥、饱、劳、逸之情，使之依如父母，则和气生。气和则心齐，兵虽百万，指呼如一人。"也就是说，只有将领做到爱兵如子，军中才能呈现出人和的气氛，在战场上，将领才能指挥如意，令行禁止。那么，将领怎样才能做到爱兵如子呢？再引申一步，一个人怎样才能得到大家的尊敬呢？《庄子注·人间世》中给出了答案：

> 夫宽以容物，物必归焉。克刻太精，则鄙吝心生而不自觉也。故大人荡然放物于自得之场，不苦人之能，不竭人之观，故四海之交可全矣。

唐代大文学家韩愈有着与庄子相近的看法，他在《原毁》中写道：

> 古之君子，其责己也重以周，其待人也轻以约。重以周，故不怠；轻以约，故人乐为善。……今之君子则不然。其责人也详，其待己也廉。详，故人难于为善；廉，故自取也少。

意思是说，古代的君子要求自己严格而全面，对待别人宽容而简约。要求自己严格而全面，所以自己永远不会懈怠；对待别人宽容而简约，所以别人乐于行好积善。……现在的君子则不是这样，要求别人完备，要求自己却松懈。要求完备，所以人家难于行善；要求松懈，所以自己收获不多。

一出《将相和》，使中国老百姓对廉颇向蔺相如负荆请罪的故事耳熟能详。蔺相如因"完璧归赵"和"渑池相会"中立了大功，受到赵惠文王的重用，被封为上卿，位列大将廉颇之上。廉颇很不服气，回到家里对门客说："我是赵国的大将，有攻城野战之功；而蔺相如只是一个宦官手下的门客，仅仅凭着一张嘴，爵位却在我之上，我实在羞与他为伍。"他还扬言，如果碰到蔺相如，一定要羞辱他一番。蔺相如听到后，总是避免和廉颇见面。每次朝会时，蔺相如常常假托有病，不愿和廉颇争位次的先后。有一次相

如外出，远远看见廉颇来了，他赶紧让人把车子调转方向躲避。蔺相如门下的舍人认为他胆小怕事，他就笑着问他们："诸位看廉将军与秦王哪个势力大?"他们异口同声地说："当然是秦王势力大!"蔺相如又说："像秦王那样的威势，我尚且敢在朝堂上当众呵斥他，为什么独独害怕廉将军呢？现在强横的秦国之所以不敢来攻打赵国，还不是由于赵国君臣上下同心协力吗?如果我和廉将军相斗，准会两败俱伤。秦国得知两虎相斗，必定要来侵犯赵国。你们想想，是国家要紧呢，还是私人的恩怨荣辱要紧?"众人听了这番话，茅塞顿开，对蔺相如也更加钦佩。这话传到了廉颇耳朵里，他感到很惭愧，于是赤裸着上身，背负着荆条，来到蔺相如府上，向他请罪说："我是一个粗野而鄙下的人，想不到你竟这么宽容。请你责打我吧!"蔺相如赶忙扶起廉颇，说道："咱们都是赵国的重臣，将军能够体谅我，我已经万分感激了。将军负荆请罪，我实不敢当!"两人都激动地流着眼泪，紧紧地拥抱在一起。从此以后，他们成为"刎颈之交"。赵国文有蔺相如，武有廉将军，君臣上下团结，肝胆相照，国势强盛，10 多年间没有受到外敌入侵。

公元前 262 年前后，列国兼并十分剧烈。强大的秦国打败楚国后，又大举进攻韩国的上党（今山西省长治市）。韩国将上党献给赵国，作为求救的条件，赵孝成王即派廉颇率领大军去营救。秦军急于取胜，廉颇却固守不战。秦国便派出间谍到赵国施行反间计，散布关于廉颇的流言蜚语，并故意放出空气说："秦国最怕赵括为将。"此时，赵惠文王和蔺相如已相继逝世，在位的赵孝成王独断专行，听信流言蜚语，中了反间计，撤了廉颇的主将之职，任命只会纸上谈兵的赵括为将。赵括上任后，立即改变了廉颇所颁布的军规条例，又调换了大批将领，搞得赵军上下猜忌，军心不稳。赵括还急于求成，主动出击，结果在长平（今山西省高平县西北）之战中被秦将白起打得大败，赵括本人被秦军乱箭射死，赵军 40 万降卒被全部坑杀。从此后，赵国国势日渐衰弱。

人们一说起《将相和》，总是认为蔺相如要比廉颇的胸怀更宽广一些，实际上，他们俩人只要有一个人的胸怀不是那么宽广，就不可能演出这一段千古佳话来。蔺相如除了自己胸怀宽广之外，他对廉颇也是发自内心的尊重，为什么？因为蔺相如两次出使均能不辱使命，他的勇气与胆量是从哪里来的？是从廉颇那里来的。这也说明“凡文事必有武备”的道理。

第一次“完璧归赵”，蔺相如发觉秦王没有以城换璧的诚意，于是先派人偷偷将璧送回赵国，自己留下来处理善后事宜。这时有人提议把相如杀掉，秦王说：“今天把相如杀了，也得不到璧，反而断绝两国关系。倒不如趁此加以款待，让他回国。赵国难道为了一块璧而来欺骗我们秦国么？”于是在朝廷上设大礼正式接见蔺相如。这次出使对于蔺相如来说，是一次极难得的机遇，如果成功了，他会一鸣惊人，从此有可能飞黄腾达。在当时秦强赵弱的客观形势下，万一因此而丢失了身家性命，那也算是为国尽忠吧。所以，蔺相如还是一个有勇气的人。同时，他也把秦王看透了，认为他不会因为一块璧玉而冒与赵国兵戎相见的风险，因为赵国的廉颇、李牧、赵奢等将领具有“国际”知名度，都是当时的名将，秦国如果发动战争，也没有很大的胜算。综合考虑这些因素，蔺相如心中有底，因此，他才敢于冒这么大的风险。

第二次“渑池相会”，赵王临走时做了周密的安排，令蔺相如跟随他前往渑池，廉颇辅助太子，留在本国；又令大将李牧带着5000人，平原君赵胜带着几万大军随后跟进至两国边境。当廉颇将赵惠文王送至边境时，他对赵王说：“这次渑池会见往返估计不超过30天。如果大王过了30天没有回来，请允许我立太子为王，以断绝秦国要挟的念头。”赵王同意了廉颇的意见。就是在这种背景下，蔺相如没有后顾之忧，才敢于在渑池会上据理力争，又是逼着秦王敲瓦盆，又是要求割让咸阳为赵王祝寿来戏弄秦国君臣。秦昭襄王之所以对蔺相如的行为没有动怒，这是因为他得知赵国

已做好战备，调集了大量军队驻扎在两国边境，严密注视着秦国的动静，所以秦国也不敢轻举妄动。

蔺相如的上述两次壮举，都是有廉颇给他作后盾。否则，即使他个人胆量再大，勇气再壮，事态的发展也会向另一个方向转化。回国之后，廉颇对他位居其上不服气，也是有他的道理的，而且他有话直说，表现出一种率直与坦诚。蔺相如在这件事上表现出了政治家的风度，而廉颇也知错能改，而且改正错误的方式又是那么的惊天动地、与众不同，不愧为一位顶天立地的男子汉。难怪他直到老年以后还是豪气不减当年，当着赵王使臣的面吃了三斗米的饭，以示自己还能为国效力。南宋杰出的词人辛弃疾写道："廉颇老矣，尚能饭否?"就是讲廉颇的这种豪气。对于这样一个人，蔺相如应该格外尊重才是，没有恃功而与之较劲的资格。因此，"将相和"是两个人的事，并不是哪一个人让一让步就行了。当然，这样做本身就不容易，但正因为不容易，才成为千古佳话，如果他们之间的和解就像是平常老百姓彼此之间说一声"对不起"与"没关系"就可以了结的话，那还有什么典型意义呢?

其实，最早的"将相和"还不是廉颇与蔺相如，而是比他们早100多年的魏国的吴起与田文。

吴起主张治国要"内修文德，外治武备"，认为守国"在德不在险"。魏武侯任命田文为相，吴起很不高兴。一天，他俩一起喝酒，吴起对田文说："你担任相国，我不服气。"田文问道："你为什么不服气呢?"吴起说："我们来比一比谁为国家做出的贡献大。率领全军，使士兵乐于为国家而死，敌国不敢侵略我国，你比得上我吗?"田文答道："我比不上你。"吴起说："管理各级官员，使百姓爱国，国库充实，你比得上我吗?"田文说："我比不上你。"吴起又说："驻守西河，使秦兵不敢进犯，让韩国、赵国像宾客一样跟着我们，你比得上我吗?"田文说："这些我都不如你。"吴起不服气地说："既然这三方面你都不如我，为什么官位还比我高

呢?”田文说:“魏武侯年纪还轻,诸侯对我们有疑心,大臣没有全部臣服,老百姓也不完全信任他。在这个时候,是由你当相国好呢,还是由我当相国好呢?”吴起沉思片刻,说:“应当由你担任相国。”后来公叔仪为相,忌其才能,进谗言于魏武侯,吴起遂失宠,不得已而跑到楚国。魏国前期是“将相和”,因此国势强大;后期是“将相疑”,所以吴起只好转投他国,这对魏国无疑是一个很大的损失。

《三国演义》中把东吴水军都督周瑜描写成一个气量狭窄、忌贤妒能的人,最后被诸葛亮“三气”而死。其实,历史上的周瑜是一位“性度恢廓,大率为得人”的将帅之才。他不仅深通兵法,而且精于音律,每有筵席,所奏音乐小有失误,周瑜必举目瞪视,时人曰:“曲有误,周郎顾。”这说明,周瑜不仅是一位带兵的将领,而且还是一个很有艺术修养的文人雅士。据《三国志》记载,周瑜与朝臣共事时,曾一度“唯与程普不睦”。程普是东吴的元老之一,早年追随孙坚攻城野战,多有战功;后随孙策东征西讨,功勋卓著;孙策死后,他又为孙权征伐江夏的黄祖,讨平不服。程普可谓东吴的三朝老将。由于他年龄大、资格老、战功高,因而被人尊称为“程公”,对后起之秀的“周郎”多多少少有一点看不上眼。开始时,周瑜的地位还不显赫,程普尚能与他相安无事,但时隔不久,周瑜被孙权任命为吴军的统帅,程普为副,他就有点受不了,于是倚老卖老,“颇以年长,数陵侮瑜”。在这种情况下,周瑜采取“四两拔千斤”的方法,“折节容下,终不与较”,而且每遇军国大事,还主动虚心向程普请教。周瑜这种宽厚谦让的作风,逐渐在程普身上产生了影响。程普在感动之余,对周瑜的态度有了转变,“自敬服而亲重之”,逢人便说:“与周公瑾交,若饮醇醪,不觉自醉。”意思是说,与周瑜交往,就如同喝美酒一般,不知不觉就陶醉了。于是,两人关系融洽,共同为孙吴政权的巩固和发展贡献才智。

周瑜对待程普的高风亮节，与战国时蔺相如对待廉颇的大度豁达，是多么地相似；而程普知错能改的做法，同廉颇的“负荆请罪”也可媲美。这两段故事留给我们的启发就是，在一支队伍中，新老人员应该紧密团结，取长补短，切忌互相不服气，内耗拆台。年轻的要尊重老前辈，老前辈则要支持、配合年轻人，而且前辈对晚辈的提携对于事业的发展来说更为重要。在这个问题上，素有美国“原子弹之父”之称的奥本海默有着精辟的见解。

50年代，美国盛行“麦卡锡主义”，搞得人人自危，其中影响最大的就是“奥本海默听证事件”，由此导致了美国政府、军队和科学家之间难以弥合的分裂，同时在科学家内部也造成了分化和对立。约翰·肯尼迪当选为总统后，曾采取过一系列措施来消除政府官员和科学家之间的对立，恢复和加强科学家在政府决策中的作用。他决定将1963年度美国原子能研究方面的最高奖——费米奖授予奥本海默，并准备亲自出席颁奖仪式。不幸的是，他在仪式前10天，也就是于1963年11月23日在得克萨斯州首府达拉斯市遇刺身亡。刚接替总统职位的约翰逊，在繁忙中挤出时间出席颁奖仪式。当奥本海默走上主席台时，由于年老体弱，打了一个趔趄。约翰逊总统见状，赶忙伸手去扶他，奥本海默推开他的手，说道：“总统先生，当一个人行将衰老时，你去扶他是没有用处的，只有那些年轻人才需要你去扶持。”奥本海默虽然年过六旬，但反应敏捷，说出这样一句惊世骇俗的格言。事实证明，只有大力扶持新生事物，才能最大限度地促进人和，这是事业兴旺发达的重要保证。

在上述几则“将相和”的故事中，往往是地位高的一方首先做出让步，地位低但资历高的一方受到感动而主动向前者认错，最后使双方关系融洽。这说明，地位高的人首先要学会“低头”。被称为“美国人之父”的富兰克林，年轻时曾去拜访一位前辈。那时的富兰克林年轻气盛，挺胸抬头迈着大步，一进门，他的头就

狠狠地撞在了门框上，疼得他一边不住地用手揉搓，一边看着比他身材低矮的门框。出来迎接他的前辈看到他这副样子，笑笑说："很痛吧！可是，这将是你今天来访问我的最大收获。一个人要想平安无事地活在世上，就必须时时刻刻记住'低头'。这也是我要教你的事情。"富兰克林把这次拜访得到的教导看成最大的收获，并把它列为一生的生活准则之一，这对他后来功绩卓绝、成为一代伟人不无帮助。

年轻人最容易犯的通病就是心高气盛，恃才傲物，以为自己是鸿鹄，别人都是燕雀，眼睛总是高高向上，根本不把周围的一切放在眼里。直到有一天，被眼前的门框撞了头，才发现门框比自己想像的要矮得多。要想进人一扇门，就必须让自己的头比门框更矮；要想登上事业成功的顶峰，就必须低下头弯起腰，做好攀登的准备。那些登上顶峰的成功者们，总是微微低着头俯视脚下的人群，因为他们站在高处；而他们脚下成千上万的人们，总是高高抬起头向上仰视着成功者们，因为他们站在低处。只有站在低处的人，才总是高高抬着头，因为他的脚下什么都没有，只能往上看。

作为一国的宰相，身处"一人之下、万万人之上"的高位，学会"低头"更是一项最基本的要求。前面提到的陆逊，曾经对诸葛亮之侄、诸葛瑾之子诸葛恪说："在我前者，吾必奉之同升；在我下者，则扶持之。今观君气陵其上，意蔑乎下，非安德之基也。"对于陆逊的真诚劝告，诸葛恪听不进去，不以为然，后来果然不幸被陆逊言中，落得个满门抄斩的下场。诸葛亮的继承人蒋琬则是与陆逊相同的一位善于"低头"的人。据《三国志》记载，德高望重的老丞相诸葛亮溘然病逝于五丈原前线，朝野笼罩着一片惶恐不安的气氛。此时，蒋琬任尚书令、大将军，封安阳亭侯。初居高位的蒋琬"出类拔萃，处群僚之右，既不戚容，又无喜色，神守举止，有如平日。"蒋琬既从容不迫，又不盛气凌人，于是"众

望渐服”，局势逐渐稳定下来了。

史称蒋琬“好恶存道”，意思是说，好恶都是以道义为标准，不从个人恩怨出发。蒋琬能够临危受命，稳定蜀汉政权，在很大程度上应归功于他治军驭众有术，这又缘于他为人虚怀若谷，雅量待人，故而能使属下效忠听命，戮力同心。他这种品格的集中体现就是在他主持蜀汉军政大事后，对待部属中个别人非议自己的行为所采取的宽容态度。对于蒋琬的晋升和显赫的权位，并不是所有的人都服气，有的人甚至不把他放在眼里。东曹掾杨戏，沉默少言，性情孤高而内向，蒋琬每次和他商议公事，他都置若罔闻。有人对蒋琬说：“你每次与杨戏议事，他都装做没有听见，不予理睬。对上司这样傲慢无理，确实做得太过分了。”蒋琬却笑着回答说：“人心不同，各如其面。表面遵从而背后却有意见，这才是古人最不齿的行为。他如果赞成我的意见，又不是他的本意；如果他反对我的意见，又显示出我的错误，因此只好沉默不语，这正是杨戏待人的坦率。”督农杨敏曾在人后散布流言，诋毁蒋琬，说他“作事愦愦，诚非及前人”。有人将这些言论反映到蒋琬那里，并请求治杨敏的不敬之罪。蒋琬却坦然地表示：“我是不如前人，有什么好责怪杨敏的。”那些主张处罚杨敏的人就问蒋琬什么是“愦愦之状”，他回答说：“苟其不如，则事不当理；事不当理，则愦愦矣。”意思是说，我的才能确实不如诸葛丞相，因此处理事情就不太合适；做事不合适，就显得平庸。这番话说得部下对他更是平添了几分敬意。后来杨敏本人“坐事系狱”，其他人都担心他会被处死。可是蒋琬却“心无适莫，得免重罪”。这就说明蒋琬当初宽恕杨敏，并非矫揉造作，沽名钓誉，而是他宽以待人品德的真切表现。这些例子说明，蒋琬性格中审慎、温良、谦恭的一面，比诸葛亮有过之而无不及。

《论语·子路》中说：“君子和而不同，小人同而不和”。这说明“和人”不仅是一种能力，更是一种品德。君子之间讲“和”，

并不意味着凡事都认识一致，而是允许存在不同看法，有时即使争论激烈，也心无芥蒂。小人之间则不然，表面上一团和气，实际上勾心斗角，各怀鬼胎。因此，为了从本质上达到人和，也不是说不要斗争，凡事都要一味地无原则迁就。蒋琬恩德治下并不意味着他是个不讲原则的“好好先生”。史称他“方整有威重”，说明他在治军大事上是坚持原则的，也是颇有成效的。蒋琬与费祎等人“咸承诸葛之成规，因循而不革”，其中自然包括继承了诸葛亮以法治国的思想与政策，“是以边境无虞，邦家和一”。蒋琬所反对的，仅仅是那种自以为是，容忍不得反对意见的行为。在这方面，他与东吴年轻将领陆逊具有相同之处。

公元222年（蜀汉章武二年），刘备为给关羽报仇，率兵攻打东吴，孙权任命年轻将领陆逊率兵在夷陵与刘备对峙。针对蜀军锐气正盛的情况，陆逊下令坚守不出。诸将不能理解陆逊的战略意图，认为他是个书生，畏敌不前，因而怨言纷纷。这些将领中有的是孙策时的旧将，有的是公室贵戚，以为自己有后台，不把陆逊放在眼里，不大服从他的安排调动。面对这种情况，陆逊深恐他们擅自行动，破坏全局计划，于是在一次会议上，他将宝剑放在几案上，严肃地对诸将说道：“刘备天下知名，曹操所惮，今在境界，此强对也。诸君并荷国恩，当相辑睦，共剪此虏，上报所受，而不相顾，非所谓也。仆虽书生，受命主上。国家所以屈诸君使相承望者，以仆有尺寸可称，能忍辱负重故也。各在其事，岂复得辞！军令有常，不可犯矣。”大意是说，大敌当前，大家应当精诚团结。我虽然是一介书生，但受命领军，主公让你们委曲在我的麾下，说明我还是有一点长处的。军法无情，大家要多加小心。陆逊这番话软硬兼施，义正辞严，诸将无不受到震慑。后来吴军火烧蜀军连营七百里，大获全胜，诸将对陆逊的深谋远虑和指挥有方深为敬重。从此之后，陆逊的威信更高，得到文臣武将的衷心拥护，在根本上达到了人和的效果。

对于原则问题不迁就，并不是说“直”就好、“硬”就对，而是要学习陆逊那种软中带硬、柔中有刚的策略。在这方面，列宁的做法就很有启发意义。有一天，列宁收到前线发来的一封电报，要求支援武器和服装。如此十万火急的事情，总部却迟迟不予答复。列宁当即派人把电报送到军需部，并在一小时后给部长打电话询问此事。当部长说没有收到此电报，待查清后给列宁回电话时，列宁却固执地不放话筒，只说了一句“我等着”。一会儿电报找到了，部长说商量后给列宁去电话，可列宁仍然不放电话，还是说“我等着”。一会儿对方回话说一切都作了安排，待与军械服装管理处联系后答复，列宁仍不放电话，还是那句“我等着”。就这样，直到前线来电告诉列宁“问题已得到了解决”，列宁这才说了声“谢谢”，放下了电话。

现在人们一提起“官僚主义”，无不表现出深恶痛绝、义愤填膺的样子，但是，除了从制度上想办法对这种现象予以杜绝外，在处理具体问题时如果所采取的方法不对头，不但问题得不到解决，反而还会惹出新的事端。列宁这个方法本来是一个惩治官僚主义的妙法，但从另一个角度来看，他的这个方法对于处理人际关系来说，也是有参考价值的。虽然列宁是当时苏联党和政府的最高领导人，但也存在一个如何与下属相处的问题。这种关系处理得好，下属有积极性，办事主动，效率就高；反之，就会消极应付。如果列宁采取另外一种方法，比如，先扣几顶大帽子，严厉批评那位部长，尽管那位部长也不敢顶撞，更不敢消极怠工，但从此以后，列宁在他心目中可能是另外一种形象，至少诸如“平易近人，和蔼可亲”之类的感觉没有了。从这件小事上来看，为什么有那么多人追随列宁，除了他本人的革命理论正确外，这种善于处理各种关系的“和人”本领以及由此表现出来的人格力量，也是一种重要的因素。

说到“和人”，北宋名将曹彬在这方面很有一套办法。曹彬统

兵镇守徐州时，有一名官吏犯法，审理后判处杖责，只待行刑结案。主管官员报到曹彬那里后，却如石沉大海，凡人探询概不回答。有人对此提出非议，他也不予理睬，一直拖了一年多，众人以为他已经把这件事忘了，就不再提及。一天，曹彬突然批示：按律行刑结案。众人不明白他的意思，便询问缘由。曹彬笑容可掬地反问道："此人何时婚配的？"这个突如其来的问题，弄得众人莫名其妙，彼此面面相觑，不知如何回答。曹彬却慢条斯理地说："去年判刑时，正值此人新婚燕尔。如果受了杖责，不仅本人疼痛难熬，新妇也要受尽折磨，公婆也一定会骂她是丧门星，她有口难辩，岂不委曲？我有意暂缓行刑，既可严格法规，又能体恤人情，有何不好？"众人听后，无不为他这种既严格执法又体谅下情的良好将德所折服，受刑的人更是感恩戴德。

、 曹彬曾说过："吾自为将，杀人多矣。然未尝以私喜怒辄戮一人。"公元974年，曹彬奉宋太祖赵匡胤之命，南渡长江讨伐南唐，一路攻杀，于次年11月包围了金陵（今江苏省南京市）。在即将攻克城池时，曹彬却突然患病卧床，不能理事。军中失去统帅，众将焦虑不安，纷纷来到曹彬帐前问候。曹彬语重心长地对他们说："我的病乃是心病，非药物所能医治，唯一的希望是诸公在城破之时，不妄杀一人，我的病就好了。"于是众将焚香发誓，表示要谨守诺言。次日，曹彬病愈，照常理事。第三日下令攻城，然后宋军开进城中，由于军纪肃然，受到金陵百姓欢迎。南唐后主李煜君臣100余人来到曹彬帐前投降，曹彬以礼相待，又令李煜回宫整理行装，跟随宋军北上，同时下令宋军不得进入宫门，并派亲兵严密把守。副将潘美担心李煜会自杀，曹彬很自信地说："他刚投降时，我看他到水塘边都吓得左顾右盼，最后让人扶着才过了桥。如果他轻生想死，一定不会这样。如果他刚烈，应该同自己的大臣们同归于尽，不应活着投降。现在既已投降，又怎么肯自己去死呢？"由于宋军将士遵守盟誓，入城后秋毫无犯，南唐宫廷

自然没有受到骚扰。事隔多年之后，李煜填词说："雕阑玉砌应犹在，只是朱颜改。"可见他离开时，宫廷依然保持着豪华的风貌，没有受到破坏。

曹彬作为一名封建王朝的将领，率领大军进入金陵，没有用斩将律军的手段，而是凭借着宽厚仁义来感动将士，使他们自然遵守纪律，深为后人赞许。据传说，曹彬在此次出征之前，赵匡胤在讲武殿设宴，为出征将士送行。酒过三巡，曹彬和副将潘美等人跪在赵匡胤面前，请求指示。赵匡胤从怀中掏出一个信封，交给曹彬说："处分尽在其间，自潘美以下有罪，但开此，径斩之，不须奏禀。"潘美等人吓得浑身冒汗。待南唐平定后，没有一个人违反军令。得胜还朝后，赵匡胤又在讲武殿设宴，酒过三巡，曹彬和潘美又跪在赵匡胤面前说："臣等幸无败事，昨授文字，不敢藏于家。"说完，把临行前赵匡胤交给他们的信封递了上去。赵匡胤慢慢打开信封，原来是白纸一张，众人为之一楞，君臣相视哈哈大笑。

民间有一个关于曹彬征蜀的传说。据《蜀古记迹》中记载，公元 961 年（宋太祖建隆二年）曹彬任都监，统兵伐蜀，拜谒诸葛亮祠，看到庙宇宏伟，颇有不平之色，对左右的人说："诸葛亮虽然忠于汉室，然而疲惫蜀国的军民，不能恢复中原的万分之一之地，怎称得上'武'？应当把倾坏的房屋拆去，只留下中间的房屋，以继其香火。"一会儿，有人禀报中殿倒塌，出现一块石碑，曹彬感到惊讶，急忙前去观看。石碑出土有一尺左右，石上刻有字，好像新写的一样，是诸葛亮亲书，上面写着："测吾心腹事，惟有宋曹彬。"读罢碑文，曹彬赶紧下拜，说道："公是神人，小人我怎能测知您的心事呢！"随即命令当地太守重修庙宇，撰文祭祀后而去。

这则传说只能当作笑话而已，因为有明显的错误。一是时间搞错了，曹彬伐蜀是公元 964 年（宋太祖乾德二年）冬，他被任

命为归州路副都部署刘光义的都监，从峡路进兵。一路上部将们都想屠城抢掠，曹彬严加禁止，诸将才未能逞凶肆欲。由于曹彬对将士约束甚严，一路上秋毫无犯。赵匡胤听说以后，高兴地说："吾任得其人矣。"特令嘉奖。二是所述不符合曹彬的性格，因为他的性情宽厚，与人为善，况且他自己在征战中也并不是百战百胜，自然不会苛求一位古人。虽然是一则笑话，但说明一个道理：如果不能对人宽容，连神灵都会怪罪的。

曹彬除了御将有恩之外，也极讲究为臣之道。据宋朝王巩《随手杂录》中记载，曹彬与潘美率军与契丹作战时进攻太原，将要攻下城池时，曹彬却按兵不动。潘美力争进兵，曹彬不许。当他们率军回到京师时，潘美询问曹彬因何退兵不进，曹彬对他说："太祖当年亲征太原，都不能攻下，如果我们攻下城池，必死无疑了。"他们进入宫中，太祖责问，曹彬回答说："陛下神武圣智，尚且不能攻下，臣等安能必取？"太祖点了一下头，不再说什么了。

用今天的话来说，曹彬此举可谓"会说话"，这与孔子的高足颜回的"会说话"具有异曲同工之妙。孔子在匡国被囚，颜回最后来到，孔子说："我还以为你死了呢！"颜回说："子在，回何敢死！"颜回这话说过头了，事实上他也确实死在了孔子的前头。但为什么孔子对这句过头话毫不见怪，孔子的其他弟子们也没有一人因此而说三道四呢？根本原因在于颜回是一位思想和品行都十分高尚的人，是《论语》中孔子及其弟子赞扬最多、评价最高的人，例如孔子就说："贤哉，回也！一箪食，一瓢饮，在陋巷，人不堪其忧，回也不改其乐。贤哉，回也！"颜回以如此俭朴的生活为乐趣，既不想发财，也不图升官，因此，他没有必要刻意拍孔子的"马屁"，他说的这句"过头话"，一来是开玩笑，自我解嘲，二来也是为孔子宽心，表明他对孔子的真诚敬意。

曹彬对赵匡胤的恭维之言，固然与颜回的话有所不同，但这并不表明曹彬是一个心术不正的人。实际上，曹彬并不是一位

“媚上”的人。当初赵匡胤还没有“黄袍加身”的时候，曾在后周担任殿前都点检，统管朝廷禁卫军，权势很大。曹彬对待赵匡胤如同对待其他人一样彬彬有礼，从不巴结和依附，没有公事绝不上门造访。文武大臣们群集宴请，曹彬也很少参加。赵匡胤对曹彬这种中立不倚，不拉关系，不结权贵的作风非常赞赏．由是对他也另眼看待。公元961年（宋太祖建隆二年），赵匡胤从平阳把曹彬召回朝中，对他说：“我田寿昔常欲亲汝，汝何故疏我？”曹彬顿首谢罪说：“臣为周室近亲，复忝内职，靖恭守位，犹恐获过，安敢妄加交结？”赵匡胤听了这番话，更加敬佩曹彬的为人，认为他可当重任，从此后对他格外器重。

其实，曹彬攻太原而不取的举动，除了是一种“自保术”之外，更有可能是战场上的客观形势促使他这样做的，他对强行攻城并无多少胜算，王巩所谓“将要攻下城池”，只是一种假设而已。因此，曹彬对诸葛亮不会是那种态度。除去这则传说中的消极因素之外，我们应该从中体察这样一种为人处世之道：不论动机如何，凡事均须留有余地，否则就得不到预期的结果。

与颜回和曹彬的“会说话”不同，有一类“会说话”的人就属于“马屁精”的心术不正之徒了。战国末期楚国的宋玉写过一篇很有名的《风赋》，其中讲楚襄王游于兰台之宫，突然来了一阵风，楚襄王说：“快哉此风！寡人所与庶人共者邪?”好痛快的风啊！这是我与普通百姓共有的吗？宋玉在旁回答：“此独大王之风耳，庶人安得而共之?”这是您所独享的风，普通百姓怎么能与您共享呢？听一听，这“马屁”拍得该有多么精妙绝伦，不仅人分高低贵贱，就连自然界的风也要分三六九等。接着，宋玉凭着三寸不烂之舌，详细解释了“大王之雄风”与“庶人之雌风”，说得活灵活现，煞有介事。这篇《风赋》的艺术性虽然极高，但总体上还是一篇媚上之作。要论才华，宋玉与屈原不相上下，但为什么后世对屈原如此敬重有加呢？人品的高下是决定性的因素。

宋玉的《风赋》属于一种“高级马屁”，还有一种“低级马屁”，同样具有异曲同工之妙。有一则民间传说，说的是从前有一个大军阀宴请客人，当喝酒正酣时，这个大军阀憋不住“嘣”地一声放了个响屁，臭气顿时弥漫开来。他正在尴尬之时，身后的一个侍卫“咔”地敬了一个礼说：“报告，我放了个屁。”大军阀发怒，给了侍卫一记耳光：“太不像话了，快给我滚出去！”侍卫转身跑了出去。不久，这个侍卫晋升三级。这虽然是一则小幽默，但在引人发笑之余，还是值得深思的。

老子说：“夫慈，以战则胜，以守则固。天将救之，以慈卫之。”正因为慈的难能可贵，如果自己能成为一个慈祥之人，则可带给社会多少祥和，带给哀哀无靠的人多少安慰。慈虽柔和，与水相似，同时具有无限的力量。能具有慈祥的态度，就能和人，也就会立于不败之地。曹彬就是这样的一位“慈人”。他居住的房子损坏，家人请求修葺，他却说：“时方大冬，墙壁瓦石之间，百虫所蛰，不可伤其生。”古人称他仁心爱物，并非虚誉。

公元999年（宋真宗咸平二年），曹彬身患重病，宋真宗赵恒亲临曹府看望，并亲手为他调药，临走前赐金万两。6月，曹彬病逝，赵恒又亲临吊丧，痛哭失声，“赠中书令，追封济阳郡王，谥武惠”，并封曹彬夫人为“韩国夫人”，曹彬的7个儿子及其亲族、门客、亲信、将佐等10余人都受到了封赏。8月，赵恒又下诏让曹彬与宋初名相赵普配飨赵匡胤的太庙，一同接受祭祀。作为一员武将，身后能受此殊荣，在北宋一朝还不多见。曹彬得此荣誉，不但因为他戎马一生，征西蜀、伐南唐、灭北汉，具有杰出的将帅之才，为宋王朝的巩固和发展做出了自己的杰出贡献，更重要的是因为曹彬为将严于律己，宽以待人，谦虚和逊，“气质淳厚”，“位居将相，不以等威自异”，尤以御将有恩而为时人所称道，史称他“仁恕清慎，能保功名，守法度，唯彬为宋良将第一”。元世祖忽必烈派大将伯颜进攻南宋时，就特意告诫说：“古代能以不嗜

杀而夺取江南的，只有曹彬一人。你如果能够取胜，便是今日我之曹彬。”足见曹彬的良将风范不仅为朝野人士所推崇，连后世敌方主帅都对他另眼高看。

柬埔寨国王西哈努克亲王在他的回忆录中说：“可以毫不夸张地说，如果中国不是有幸出了个周恩来，则‘文化大革命’将宣告中国作为世界大国与文明古国的地位下降。我痛惜柬埔寨没有我们的周恩来。如果我们有这样一个人，就不会让朗诺与波尔布特给我们的人民带来浩劫。”国外也有人说：“共产党有周恩来这样的人才，所以共产党胜利了；国民党没有周恩来这样的人才，所以国民党失败了。”西哈努克的话是否正确，不敢妄断；而后面这话并不完全，因为共产党之所以取胜，不是靠着哪一个人，而是靠着她的正确的理论与实践活动，但这些正确的理论与实践活动还是要靠一个个具体的人去完成的，靠调动起千千万万人民群众，使他们自觉地投身到其中，因而这是一种更高层次上的“和人”之法。周恩来无疑是一位极善于“和人”的楷模。50年代，黄河发大水，冲歪了郑州一座铁路桥。当时由于技术水平所限，人们想了一个土办法：组织上万人用纤绳把桥基拉正。周恩来批示：“可以试一试。”拉纤的当天，周恩来突然来到现场，万人向总理欢呼，他说：“这里没有总理，只有纤夫！”说完，脱下外套便加入了纤夫队伍。见此情景，群情激动，大家高喊：“总理，不能啊！”周恩来又说：“这里没有总理，只有纤夫！”此时，众纤夫一起跪下，不让周恩来拉纤，他还是那句话：“这里没有总理，只有纤夫！”劝大家起来拉纤。结果，奇迹发生了：桥基拉正了。

周恩来一句“这里没有总理，只有纤夫”的话，一下子将自己置身于群众之中，使在场的人无不感动。请看，周恩来这种“和人”的本领使别人高不可攀吗？非不能也，是不为也。联想到1998年夏秋之际长江流域闹洪水，全国人民都为之揪心，许多领导人到灾区慰问受灾群众，这本来是好事，但报纸上就是报道了

那么一位“领导”，让其秘书向当地政府打招呼，能不能搞一盆乌龟尝尝鲜？当地接待人员表示为难，这位秘书又提出晚上要住带空调的房子。这位“领导”与周恩来相比，他能够“和人”吗？人民群众买他的账吗？常言道：“千年王八万年龟”，意指这两种东西的寿命长久，人们也常用“龟”来表示老年人的寿命。周恩来去世已经20多年了，至今人民还在怀念他，而且很可能世世代代怀念下去；而这位连到灾区慰问都要吃“乌龟”的所谓“公仆”，人民恐怕对他的憎恶之情也会像乌龟的生命力那样久远。

三国时魏国的李康在《运命论》中说：

> 夫忠直之迕于主，独立之负于俗，理势然也。故木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。前鉴不远，覆车继轨。然而志士仁人，犹蹈之而弗悔，操之而弗失，何哉？将以遂志而成名也。

现在也有这样一种论点：佼佼者常受抑，平平者常通达。意思是说，一些工作能力很强的人仕途坎坷，遭受压抑，得不到提拔；而一些工作能力平平的人却仕途通达、屡被重用，爬上高位。对这种现象的一般解释是：佼佼者刚，平平者阿；佼佼者岗位难离，平平者去留无碍；佼佼者干事，干事者难免有误，平平者不干事，不干事无处生误；佼佼者“震主”，平平者上司无忧。这种情况，自古以来就是一种客观存在的社会现象。韩愈在《与崔群书》中就写道：

> 自古贤者少，不肖者多。自省事以来，又见贤者恒不遇，不贤者比肩青紫。贤者恒无以自存，不贤者志满气得。贤者虽得卑位，则旋而死。不贤者或至眉寿。

韩愈把人划为贤与不肖两类，进而感叹贤者不得相遇的艰难处境，这也是古代知识分子历久不衰的永恒话题。因为存在决定意识，所以我们对这种现象既不能抱怨，也不能忽视。解决的办

法，就是要求所谓的“佼佼者”或者“贤者”更加注意自己的言行，尽可能不给别人留下可供非议的口实。1966年7月8日，毛泽东在给江青的一封信中写下一段精彩的文字：

> 晋朝人阮籍反对刘邦，他从洛阳走到成皋，叹道：世无英雄，遂使竖子成名……我是自信而又有些不自信。我少年时曾经说过，自信人生二百年，会当水击三千里。可见神气十足了。但又不很自信，总觉得山中无老虎，猴子称大王，我就变成这样的大王了……我曾举了后汉人李固写给黄琼信中的几句话：峣峣者易折，皎皎者易污，阳春白雪，和者盖寡。盛名之下，其实难副。这后两句，正是指我。我曾在政治局常委会上读过这几句。人贵有自知之明……事物总是要走向反面的，吹得越高，跌得越重，我是准备跌得粉碎的。

黄琼和李固都是东汉人，以耿直方正、忠言谏君著称。东汉后期，外戚、宦官相互倾轧，争相专权，许多正直之士羞于同他们为伍，宁可隐逸林泉，在当时被称为“处士”。公元127年（汉顺帝永建二年），黄琼被举荐到朝廷做官，走到途中，却犹豫起来，于是称病不肯前往。经朝廷敦促，才继续向京城行进。在黄琼到达洛阳近郊的时候，素来仰慕黄琼名声的李固写了一封信给他，即毛泽东说的“李固给黄琼书”（原文是“阳春之曲，和者必寡”）。这封信从两个方面开导黄琼，一方面批判了当时名士的孤傲，劝告黄琼为国尽力，“若辅政济民，今其时也”。李固认为，“自生民以来，善政少而乱俗多”，如果有志之士“必待尧舜之君”才出来做官，那么他们很少能够遇到这种情况，“终无时矣”。另一方面针对当时名士专靠声名而其实不副，以致容易被人攻击的缺点，对黄琼进行了规劝告诫，“愿先生弘此远谟，令众人叹服，一雪此言耳”。

李固奉劝黄琼的这些话，真可谓老朋友之间推心置腹的由衷

之言。这也从一个侧面解释了"佼佼者常受抑，平平者常通达"的现象，正像苏东坡在《贾谊论》中所说：

> 古之贤人，皆负可致之才，而卒不能行其万一者，未必皆其时君之罪，或者其自取也。……若贾生者，非汉文之不能用生，生之不能用汉文也。

由此说来，佼佼者首先要掌握"和人"的本领，然后才能达到"人和"的效果，继而能够"通达"。明朝人杨继盛（号椒山，任兵部武选员外郎，弹劾权相严嵩十大罪，下狱受酷刑，被杀）说过："遇事虚怀观一是，与人和气察群言"。毛泽东对这两句诗很欣赏，有一次他对秘书梅白说：

> 我从年轻的时候，就喜欢这两句，并照此去做。这几十年的体会还在头一句"遇事虚怀观一是"，难就难在"遇事"这两个字上，即有时虚怀有时并不怎么虚怀。第二句"与人和气察群言"，难在"察"字上面，察，不是一般的察言观色，而是虚心体察，这样才能从群众中汲取智慧和力量。

自古以来，如何对待自己，如何对待别人，向来是能否搞好团结、能否公正待人的关键。善于团结的人，"善则称人，过则称己"，对自己严格，对别人宽容，这样就会得到大多数人的尊敬，创造出人和的气氛；私心极重的人，"忌称人之善，乐道人之恶"，功劳归于自己，错误推给别人，千方百计抬高自己，必定落得个孤家寡人的下场。

不论如何，要做到"和人"，实在是一件困难的事情。但是，正因为其难，才能显示出人的品德与智慧。《菜根谭》中说：

> 遇欺诈之人，以诚心感动之；遇暴戾之人，以和气薰蒸之；遇倾邪私曲之人，以名义气节激励之；天下无不入我陶冶中矣。

这段话说得轻松，而且太过于理想化了，但是，它表明一种为人处世的心态，那就是抱定以诚待人、以德服人的态度来适应人们个性的不同。俗话说：“精诚所至，金石为开”，德行可以感化那些冥顽不化的人，努力这样去做，周围的人际关系就会融洽许多。人生在世，不见得非要做出什么惊天动地的大事业来，就是平常的人际交往，这种“和人”的本领与品德照样可以显示出作用。虽然大千世界芸芸众生，好像人很多似的，但就我们每个人来说，与之朝夕相处或者需要处理好人际关系的也就是周围那么几个人。因为一个人的活动空间是有限的，人际关系的范围也是有限的。常言道：抬头不见低头见。在这种情况下，更需要营造一种和谐的小环境。如何与身边的人处理好关系，表面上看来是一个小问题，其实是一个大问题。朋友之间，同事之间，夫妻之间，亲属之间，相处的时间较长，难免不发生磕磕碰碰的事，这是正常现象。处理这种关系的不变法宝只有两个字：宽容。学会了宽容，也就学会了如何走好自己的人生之路。当然，有些人处事的技巧可能高一些，有些人可能低一些，但不论如何，宽容才能“和人”，不论是大人物，还是小百姓，这是不变的法则。有些事情，光靠冠冕堂皇的道德、准则或者纪律来约束，未必一定有效，这就需要当事人以自己的智慧或独特的方式，达到既解决问题又不伤和气，进而达到增进团结、感动别人的效果。

说到宽容，不仅仅指平常百姓间的交往与相处，更是一种文化与历史的发展以及大自然的变迁对人类社会提出的客观要求。英国著名史学家艾瑞克·霍布斯鲍姆在其新著《1919—1991：极端的年代》一书中认为，回顾整个20世纪，“偏狭，不能容忍，是其中的最大特色”，换句话说，这是一个“极端的年代”。这个世纪的“极端”集中体现在两个方面：一方面，是人对于人的极端不信任和不能宽容。当民族主义泛滥、种族主义泛滥、文化优越论泛滥的时候，全世界的人在20世纪都仿佛一觉醒来，无论“优

越”的还是不“优越”的，都拿起了武器，纷纷加入了刀枪相向的行列，捍卫起自己的“祖国”，捍卫起自己的“信仰”。另一方面，是人对于自然的极端狭隘功利态度。毫无疑问，20世纪也是一个“人是万物的尺度”发挥到极致的世纪，当人类拼命刨掘大自然的血液、向大自然索取的时候，人类也在不知不觉中，制造了20世纪下半叶举世皆忧的生态灾难。此外，随着核武器、基因武器等的出现和扩散，人类通过战争实现自我毁灭的时代已经来临。

我们姑且不论艾瑞克·霍布斯鲍姆对20世纪的人类社会所作的全景式的描述和判断是否全面、是否准确，诸如“祖国”要不要捍卫？“信仰”要不要捍卫？核武器是否能真的毁灭人类？等等。但是，在新的世纪中，人类要超越极端、走向宽容，避免纷争、走向和平，与大自然和谐相处、进而实现整个人类社会自身的和谐，则是永远都需要的。也就是说，在新的千年中，我们不仅要在更深的层次上和更广的范围内实现“和人”，而且还要实现人与自然的“和谐”，这是人类不断创新、并且避免走向集体毁灭的必由之路。

四四、察 情

“察情”对于将领的重要性自不待言，对于政治家更是一种必不可少的素质。宋朝的寇准“慷慨多大志，刚直伴一生”，但一生坎坷。除了北宋王朝的昏暗、腐败之外，他的不善于“察情”，也是一个重要原因。“察情”既是一种能力，更是一种品德。在现代社会中，领导者一定要具备时刻把人民的冷暖放在心头，想人民之所想，急人民之所急的“察情”本领与品德。

〖原文〗

夫兵起而静者，恃其险也；迫而挑战者，欲人之进也；众树动者，车来也；尘土卑而广者，徒来也；辞强而进驱者，退也；半进而半退者，诱也；杖而行者，饥也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；数赏者，窘也；屡罚者，困也；来委谢者，欲休息也；币重而言甘者，诱也。

〖译文〗

双方对峙按兵不动，这是凭借地势险要；敌军逼近发起挑战，这是迫使我军出击；大片树木摇动不止，这是战车隐蔽行驶；尘土飞扬弥漫扩散，这是步兵杀奔而来；拉开架式扬言进攻，这是敌军准备撤退；半进半退犹豫不决，这是引诱我军进攻；步履蹒跚拄杖而行，这是敌军饥渴难捱；明知有利停滞不前，这是敌军疲惫不堪；军营上方飞鸟云集，这是敌军人离寨空；半夜三更人呼马啸，这是敌军惊恐不安；敌军骚动紊乱无序，这是将领没有威望；旗帜摇动参差不齐，这是敌军阵形混乱；带兵头目暴怒发火，这是敌军疲劳过度；将领屡次奖赏部属，这是敌军处于困境；遣使求和低三下四，这是敌军打算休战；礼物丰厚甜言蜜语，这是企图诱惑我军。

〖解读〗

在我国历史上被誉为“智圣”、“智神”的战国隐士鬼谷子说：“察其事，论万物，别雌雄，虽非其事，见微知类。”《白虎通义·情性节》中说：“智者知也，独见前闻，不惑于事，见微而知著也。”圣人没有必死之地，贤士没有必败之局，这是因为他们能够消灭或补救祸患于很微小或者刚刚出现苗头的时候。因此，所谓“察情”就是侦察清楚敌人的情况。本篇的主旨在于告诫将领，一定要见微知著，也就是说要明察秋毫，从一些表面现象看到事物发展变化的本质与趋势；然后才能防微杜渐，也就是说要采取恰当的措施，在战场上掌握主动权，使自己立于不败之地。

汉高祖刘邦在历史上堪称是一位具有雄才大略的帝王，一向以善于用人、虚心纳谏而被人称道。但是，刘邦也有不善于“察情”的毛病，也就是说，他并不善于具体指挥打仗。韩信根据自己的经验以及对刘邦的了解，认为刘邦“善于将将，不善将兵”，事实证明这个评价是正确的。在楚汉相争期间，凡是刘邦放手让部将指挥作战时，就取得胜利；反之，则遭到失败。汉朝建立之初，在北征匈奴的战争中，刘邦没有听从部下的劝告，结果差一点全军覆没，这主要是由于他不善于“察情”而造成的。

秦始皇统一中国后，又派遣大将蒙恬打败了匈奴，并且修筑万里长城，使中国的北方边境平静了19年。楚汉相争期间，匈奴又趁机侵犯，步步向南逼进。公元前201年9月，冒顿单于亲自率领大军，令新投降匈奴的韩王信为向导，向南越过句注山（今山西省雁门山），乘胜直攻太原，边关的告急文书频频送达京城长安。10月，刘邦决定率领32万人马御驾亲征。开头几仗，匈奴一再败退，汉军乘胜向北追击。当时刘邦驻在晋阳（今山西省太原市），听说冒顿单于逃到代谷（今山西省代县）去了。刘邦决定发动一次大规模进攻，企图一劳永逸地解决北方边患，但他又不敢

轻举妄动，于是陆续派出10多个使者，以谈判为名去冒顿军营探听虚实。冒顿知其来意，于是将计就计，把精锐部队和膘肥体壮的牛马都隐藏起来，只让一些老弱的士兵和瘦小的牲畜散布在外面。这些使者回去汇报情况后，都说可以进攻，只有郎中刘敬（即娄敬）持反对态度："两国正在交战，本该夸耀自己的长处，可我看到匈奴全是老弱残兵。他们的用意十分明显，是要诱我攻击，然后伏兵四起。我们绝不可贸然进攻。"这时汉军已经越过句注山，20多万人马已经出发。刘邦听到刘敬的意见，立即火冒三丈，咆哮道："你在这里胡说八道，挫伤我军士气，我岂能容你！"于是下令将刘敬戴上刑具，押回广武（今山西省代县）听候发落。然后，刘邦率领大军向北进军，继续追击匈奴。这时，正值隆冬季节，天气酷寒，中原的士兵不习惯这样冷的天气，手指被冻掉的士兵有十之二、三。在这样恶劣的气候下，汉军仍不断向匈奴发动进攻，但两军一接触，匈奴兵就败走。刘邦率领骑兵走得比较快，先到达平城（今山西省大同市），而步兵还没有全部赶上。冒顿见时机已到，一声号令，事先埋伏的精兵全部出动，进行突然袭击，刘邦措手不及，退到平城东北的白登山，扼住山口，凭险固守。

冒顿这次出动了40万精锐骑兵，分作4支，将白登山围得水泄不通。汉军从山上望去，只见西方全是白马，东方全是青马，北方全是黑马，南方全是红马，层层叠叠，无边无际。汉军孤军深入，后勤部队没有跟上，被围困在山上，得不到救援，传递不出消息，完全处于孤立境地。在这万分紧急的时候，还是刘邦的谋士陈平想出了一条妙计。他派人带了大量的珍贵礼物，一路设法打点，见到了冒顿单于的阏氏（即皇后），送上礼物，并说汉皇准备送给单于一个美女，现已派人到高城去接，希望双方能够罢兵。阏氏收到这么多贵重的礼物，心里自然高兴，但听说汉朝要送美女给单于，又很担心。于是，当天晚上她对冒顿说："同样是两国

君主，不要把汉君逼得太过分。再说我们即使占领了汉朝的地方，也不能长住在那里，而且汉朝皇帝也会有人来救他。我们不如早日撤兵回去。”

冒顿本来与韩王信的部将约定前来会师，但他们的部队一直没有来，冒顿便怀疑他们与汉军暗中勾结，于是采纳了阏氏的意见，将包围圈撤开一角。刘邦在白登山已经被围七天七夜，这天，正遇天降大雾，陈平命卫士朝着左右两旁拉满了弓，保护刘邦悄悄撤离。刘邦提心吊胆地走出了匈奴的包围圈，便快马加鞭奔回平城。这时，汉军主力也陆续抵达，匈奴兵遂全部撤退回国。

《孙子兵法·计篇》中说：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之。”这是关于诱敌深入的经典论述。1965 年 8 月 11 日，总参谋长罗瑞卿向中央常委汇报关于诱敌深入的备战方法问题时，毛泽东随即讲了一段话：

> 就是要诱敌深入。我最近研究历史，古今中外，凡是诱敌深入的，就把敌人歼灭了；凡是开始打了胜仗，兴高采烈，深入敌境，就打败仗。宋朝第二个皇帝赵光义，经过苦战灭亡了北汉，占领了太原之后，接着就同辽国打仗，深入到现在的北京附近，被敌人一个反击，打得大败，皇帝几个月不知下落。以后宋朝同外国作战，就是把敌人挡住，不敢让敌人深入。刘邦也是几次轻敌冒进，被打得大败，差一点被敌人捉住。一次是孤单深入平城，被匈奴单于包围了七天七夜，弹尽粮绝，后来用陈平之计，才冲出来。一次是深入彭城(今江苏省徐州市)，被项羽一个反击，几十万人被歼，刘邦只乘了一辆车和几十个人突围逃走。途中遇到自己的儿女，又因楚军追赶，几次把儿女推下车，夏侯婴几次把他们捡起来。不让敌人打些胜仗，尝到味道，它就不来了。这件事要经常研究才好。

毛泽东所说的刘邦深入彭城，那是公元前206年8月，汉王刘邦采纳韩信“明修栈道，暗渡陈仓”之计，自汉中攻入关中，夺取了函谷关以西地区，接着挥师东下，出武关，迫使塞王司马欣、翟王董翳、河南王申阳、魏王豹投降，并俘虏殷王司马卬，击败韩王昌，为义帝发丧，公开宣布同项羽决战。第二年4月，刘邦率56万人马进入项羽的都城彭城。正在齐地作战的项羽得此消息，立即领精兵3万回击，大败汉军。刘邦领着残兵败将一路退却，楚军紧追不舍。刘邦想经过沛县接家眷一道而去，这时项羽也派人追到沛县掠取刘邦的家眷，他们只好四处逃散。在路上，刘邦遇到了儿子孝惠和女儿鲁元，就让他们上车一道走。但当发现后面的骑兵追上来时，刘邦几次把孝惠和鲁元推下车去。滕公夏侯婴为刘邦驾车，每次又都下车把他们接上来，对刘邦说：“大王不能不要自己的骨肉啊！”

刘邦由于不善于察情，而且也不总结经验教训，几年前就差一点被项羽彻底消灭掉，这一次又重蹈覆辙，结果中了冒顿单于的诱敌深入之计。韩信当年说刘邦带兵不能超过10万，毛泽东在提到刘邦两次失败时，他都是带了几十万的兵将，而且两次都差点全军覆没，失败得干脆利落，说明韩信不仅自己具有杰出的军事才能，而且善于总结别人的经验教训，因而对刘邦有着深刻的了解。

平城之战，一方面证明刘邦不善于察情，另一方面证明冒顿单于与刘邦正好相反，具有杰出的军事才华。诱敌深入是一种很高明的用兵之道，冒顿单于运用得很熟练，差点取下这位汉高祖的人头。后人有一种说法，认为刘邦在白登山之所以能够平安脱险，主要得益于陈平的妙计。依笔者之见，陈平的计策确实起到了很大的作用，但这并不是冒顿单于“手下留情”的根本原因。阏氏虽然是出于巩固自己地位的角度而劝说冒顿撤兵的，但她的话清楚地说明了当时的形势，很有见地。虽然这些话可能是陈平告

诉她的，但对冒顿产生了影响，这说明此人很有政治头脑和战略眼光，这是他能够听进阏氏劝告的思想基础。

当时的客观形势是，即使冒顿继续围困白登山，也不一定能够稳操胜算，原因有四：

其一，汉军是经过楚汉战争的严峻考验的，有一定的战斗力与作战经验。如果冒顿相逼太甚，汉军在粮草不继的情况下，肯定会作困兽之斗。

其二，匈奴军队以骑兵为主，善于野战，在山地作战非其所长。虽然刘邦的军队也是以骑兵为主，但占据地势之利，也能够坚守一段时间。

其三，汉军的后续部队正在向前线开进，而冒顿却没有援兵，而且原来相约韩王信的部将又没有如期到达，他对此有所顾虑。

其四，匈奴侵扰汉朝边境，意不在占地，更不为灭国，而是为了抢劫财物，即使此次捉住了刘邦，但汉军主力部队没有受到损失，势必要采取报复性措施，冒顿对此不得不有所戒备。基于以上因素，冒顿给了阏氏一个顺手人情，网开一面，让刘邦得以逃生。冒顿的这个决策证明他具有“行于当行，止于当止”的雄才大略，没有计较一场战役的胜败，而是考虑到匈奴的整体利益，留下了将来与汉朝讲和的余地。

刘邦虽然带兵打仗不行，但也堪称是一位雄略之主，能够做到不文过饰非，勇于承认错误。他回到广武，立即特赦刘敬，并对他说：“我没有听从你的话，以致被围困在白登山，差点不能与你见面。”然后，加封刘敬为关内侯，食邑 2000 户，号为建信侯。

“察情”对于将领的重要性自不待言，对于政治家更是一种必不可少的素质。宋朝那位“慷慨多大志，刚直伴一生”的寇准，名垂青史，蜚声后世。由于《杨家将》等坊间小说的的渲染，他给人们留下忠正、机智、善断大事的完美形象。其实，寇准智则智矣，但他更为明显的品格是清正、刚直。寇准一生屡进屡退，最

后客死于偏远之地，徒使胸中抱负半付流水。论其根由，主要在于北宋王朝的昏暗、腐败，使清正之人难容于邪枉之徒；从他自身来说，则在于他处世有违刚柔相济之道，尚嫌缺乏深沉和大度。而后者对于一个有作为的政治家来说，应是不容忽视的基本素质。

纵观寇准的一生，应该说是聪明一世，糊涂一时，但就是这“一时”，为他政治生涯的坎坷不平埋下了祸根，其中最大的过失就是失察丁谓。

丁谓是北宋的一位重要政治人物，他多才多艺，机敏过人，而且颇有胆识。公元1004年（宋真宗景德元年），宋真宗赵恒御驾亲征，来到澶州（今河南省濮阳县），抵御辽国人侵。当辽军从塞外攻人时，黄河北岸的居民争先恐后想渡河南逃，每天大约有数千人之多。但是，船公为了勒索钱财，渡人很不及时。当时，丁谓以安抚使的身份出使郓州（今山东省郓城县），听到这一情况后，立即从狱中提出几个死刑犯，诈称他们是船公，拉到黄河边杀掉。这一举措，对其他船公起到了极大的震慑作用，于是他们不分白天黑夜地渡人过河，三天内就全部渡完了。当居民渡过河以后，丁谓又从这些人中选择强壮者，给他们划分地界，让他们白天手执旗帜，在河边敲锣打鼓，夜间则打更传令，一连数百里。辽军见此情景，不知虚实，不敢贸然渡河，黄河南岸于是暂时得到了安宁。由此可见丁谓的胆识与才智。

寇准素来尊用有才气的人，他只看到了丁谓有才，却未能及时察觉丁谓无德。早在宋真宗赵恒继位之初，李沆为宰相，寇准就举荐过丁谓。李沆却说：“纵观丁谓为人，岂可使之位在他人之上？”寇准不以为然地说：“像丁谓这样的才器，相公岂能长久使之屈居于他人之下？”李沆微微一笑，说道：“日后你总会想起我这句话的。”但李沆的忠告并没有引起寇准的足够重视。

丁谓趋炎附势，为人奸诈，但他善于溜须拍马，深得宋真宗的欢心，对他的“印象”不错。有一次，宋真宗与大臣们一起钓

鱼，一直无鱼上钩。宋真宗觉着扫兴，丢面子，渐渐不耐烦起来。丁谓在旁看得明白，立即赋诗道：

莺惊凤辇穿花去，鱼畏龙颜上钓迟。

原来是真龙天子把鱼吓跑了！真宗听后大悦，不快之情顿消。

孔子说过："巧言令色，鲜矣仁。"意思是说，花言巧语、容貌伪善的人，没有几个好东西。他还说："巧言、令色、足恭，左丘明耻之，丘亦耻之。"当有人问他怎样治国安邦时，他还把"远佞人"作为一条重要原则加以强调。从丁谓的表现来看，他正是这样一个巧言令色之徒，是十足的"佞人"。从他临钓赋诗来看，确实反应机敏，才华过人，将宋真宗恭维得心花怒放。在这种情况下，宋真宗是舍不得"远"丁谓的，因为他不懂得"察情"，不认为丁谓是"佞人"。

寇准生于显赫的官宦世家、书香门第，自幼受着良好的熏陶和教育。公元980年（宋太宗太平兴国五年），寇准年仅19岁就考中进士甲科，并取得参加宋太宗赵光义殿试的资格。他作为封建社会的一位饱学之士，满腹经纶，不会没有读过孔子的上述教诲，但遗憾的是，寇准对丁谓的本性没有识别清楚。与同年李沆、王旦、张咏（这几个人先后担任过宰相）相较，寇准的胆识确有过之，而深沉却惜之不及，尤其在对待丁谓的态度和做法上，他反其道而行之，在最后一次入相不久，竟然盛赞丁谓，并推荐他担任参知政事这一要职，作为自己的副手。

丁谓擢升至副宰相，仍对寇准十分谦恭，乃至低头哈腰，曲意逢迎。有一次，中书省宴会群僚，寇准的胡须不小心玷上了羹汤。丁谓见状，连忙走过来，慢慢地为寇准试抹胡须。寇准先前虽被他一时蒙蔽，但终究不失正直本性，如今一见丁谓这般奴颜婢膝的行径，难与此辈同气相求，不由得心生厌恶，遂用轻蔑的口吻讥笑说："你现为参政，本为堂堂国家重臣，怎能为长官拂试

胡须呢!”寇准在大庭广众之下对丁谓进行了如此尖刻的嘲讽，简直羞得他无地自容。从此后，他怀恨在心，千方百计寻机报复寇准。后来，丁谓利用各种手段，终于把寇准扳倒了。

公元1020年8月，寇准被罢相，启程赴道州贬所，一路上虽然风险重重，因赖其贤相英名，终能遇难呈祥，平安到达道州。在这里，后辈范仲淹的名句“居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君”，正是寇准心声的真实写照。忧国忧民的政治情怀，常常驱使他翘首北望，向往日后再次秉政，施展自己的才学和抱负。他所写的《春陵闻雁》诗，就是表达了他的这种怅惘心情：

萧萧疏叶下长亭，云淡秋空一雁轻。
惟有北人偏怅望，孤城独上倚楼听。

寇准罢相之后，目昏耳聩的宋真宗并不知道他月内三黜，还时或问道：“我为何久久不见寇准?”群臣畏惧丁谓权势，无人敢将实情告诉他。公元1022年（乾兴元年）2月，宋真宗病危，及至临死，又想起寇准，谆谆嘱托道：“唯独寇准、李迪可托大事。”丁谓见李迪现为首辅，与寇准心心相印，担心日后大局陡变，李迪仍将寇准引荐于新皇帝，与之共掌朝政。于是，丁谓勾结刘皇后，在当年4月，再贬寇准为雷州（今广东省海康县）司户参军。与此同时，又凭空诬陷李迪私结朋党，将他贬为衡州（今湖南省衡阳市）团练使。

年近花甲的寇准，身处偏僻荒远的异乡，回首往事，一股忧愤之情不时地撞击着他的心扉。他曾作《感兴》诗一首，道出自己的心声：

惜昔金门初射策，一日声华喧九陌。
少年得志出风尘，自为青云无所隔。
主上抡才登桂堂，神京进秩奔殊方。
墨绶铜章竟何用，巴云瘴雨徒荒凉。

有时扼腕生忧端，儒书读尽犹饥寒。
丈夫意气到如此，搔首空歌行路难。

自古庙堂之上虽然不辨忠奸，而江湖民间却能公正评说是非曲直。丁谓自从排挤走李迪等一班清正大臣，又将寇准远流于绝地之后，更是横行不法，为所欲为。因此，京师官民憎恶丁谓，怀念寇准，编了几句顺口歌谣：

欲得天下宁，当拔眼中钉；
欲得天下好，莫如召寇老。

寇准再贬雷州不到半载，身为万众眼中之钉的丁谓，也获罪被贬到崖州（今海南省）司户参军。他要到贬所，中途必经雷州。寇准闻知，遣人携带一只蒸羊，送到雷州边境，交与丁谓，一则借示自己的胸怀，另外也有拒之门外的意思。丁谓远窜南国，举目无亲，值此长途跋涉、心力交瘁之际，原想在雷州小憩几日，寇准的几个家僮获悉此意，个个发誓杀死此贼。寇准不愿以私仇坏国法，便将家僮、衙役全部关在府内，让他们纵情饮宴、赌博。丁谓听说这件事后，自知无趣，只得仓惶就道。

西汉光禄大夫刘向著有《说苑》30篇，其中在谈到为官之道时，列举了“六正六邪”，把所有官员分为12种。六正：高瞻远瞩，有备无患，此为“圣”；虚心尽意，扶善除恶，此为“良”；夙兴夜寐，进贤不懈，此为“忠”；明察成败，转祸为福，此为“智”；恪尽职守，廉洁奉公，此为“贞”；刚正不阿，敢争敢谏，此为“直”。六邪：不理公务，碌碌无为，此为“庸”；溜须拍马，曲意逢迎，此为“谀”；巧言令色，嫉贤妒能，此为“奸”；巧舌如簧，挑拨离间，此为“谗”；专权擅势，结党营私，此为“贼”；幕后指挥，兴风作浪，此为“险”。

寇准在“六正”方面，大多数都做到了，只是有的明显一些，有的略微不足一些。丁谓在“六邪”方面，除了“庸”之外，其

它可以说都能够对号入座。正因为丁谓不是一个庸才，所以像他这种奸险小人的危害性也就尤其严重。可惜的是，寇准未能及时明察，无论对他个人来说，还是对于整个国家来说，都是一种无法弥补的过失。

如果“察情”只对别人，充其量只是一种能力；如果能够自察，就不仅是一种能力，更是一种高尚的品德了。清朝雍正皇帝时的征西大将军年羹尧，在用兵打仗方面，颇懂“察情”之道，但由于他不善于自察，德不胜威，最终遭致灭顶之灾。

说起年羹尧的用兵智慧，古之良将也少有能出其右者。有一年，他率兵征西藏，一天半夜三更之时，突然听到一阵疾风从西而来，不一会儿又停止了。年羹尧马上叫醒一位参将，命他火速率 300 名骑兵，往西南密林中搜索。不出年羹尧所料，果然在密林中发现叛军，于是将他们一网打尽。别人问年羹尧为何如此料事如神？他说：“风声一霎间就停止了，这绝不是普通的风声，而是飞鸟振动翅膀的声音。夜半而鸟动，必有人惊恐了它们。这里距西南方向 10 里处，有一片密林，肯定有许多鸟在那里夜宿。只有贼人来到树林里潜伏，才会将鸟惊起。”

年羹尧深通兵法，判断准确，真可谓“见微以知萌，见端以知末”的典范，不愧为一代名将。但由于他在政治上不善于察情，加之居功自傲，不能严于律己，得罪了雍正皇帝，最终落得个自杀身死的悲惨下场。

公元 1725 年（清世宗雍正三年），年羹尧任川陕总督，他以日月合璧五星连珠（日月合璧，指日月同升，出现于阴历的朔日。五星连珠，也叫五星聚，我国古代用以表示水、火、金、木、土五大行星出现在天空同一方的现象。这种现象不常发生，所以古人认为它是吉祥之兆）上奏皇帝以表祝贺，其中错将“朝乾夕惕”写成“夕惕朝乾”，被雍正皇帝抓住了小辫子。

“朝乾夕惕”这个词出自《易·乾》中：“君子终日乾乾，夕

惕若厉，无咎。”意思是说，君子整天健强振作，直到夜间还时时警惕慎行，这样即使面临危险，也可免遭祸害。年羹尧的本意是想拍雍正的马屁，奉承他终日为国事操劳，但错写成“夕惕朝乾”，结果拍到了马蹄子上。雍正怀疑年羹尧是影射自己先隐忍而后夺权登位之事，于是，下旨严厉谴责年羹尧：

> 此本字迹潦草，且将朝乾夕惕写作夕惕朝乾，年羹尧非粗心办事之人，直不欲以朝乾夕惕归之于朕耳。年羹尧既不以此四字许朕，则渠青海之功（指年羹尧于1724年平定青海准噶尔部的叛乱），亦在朕许与不许之间。今降旨诘责，年羹尧必推托患病，他人代书。夫臣子事君，必诚必敬，陈奏章本，即他人代为，乌有不寓目之理？观此，年羹尧自恃己功，显露不臣之迹，其乖谬之处，断非无心。着将原本发回，令其明白回奏！

看到皇帝的批示，一些权臣正好拍马屁，于是，议政王大臣题奏：“年羹尧反逆不道，欺罔贪残，弹章如邱山之积，罪迹逾溪壑之深。臣等公拟大逆罪五，欺罔罪九，僭越罪十六，狂悖罪十三，专擅罪六，贪婪罪十八，侵蚀罪十五，残忍罪四，忌刻罪六，共犯九十二大罪，请立正典刑，以伸国法。”

从这份“起诉书”中，我们完全可以再次见识一次封建专制制度那种“欲加之罪，何患无辞”的极端残酷性。雍正见此，立即下达“判决书”：“年羹尧令自裁，其父遐龄，弟希尧免死，子年富立斩，余子十五岁以上，极边充军，产入官。”

在那种“君叫臣死，臣不得不死”的年代里，年羹尧纵有千张嘴，也无法为自己辩冤，遂绝望自缢而死。

雍正皇帝，康熙皇帝玄烨的第四子，名胤禛，在历史上极富传奇色彩，也是一个褒贬不一的人物。在他生前，不少人曾指责他毒死父亲，改诏篡位，毒死母亲，诛杀功臣和屠杀兄弟，计有

"十大罪恶"。然而在政治上，他又能革除流弊，厉行改革，使我国统一的多民族国家进一步得到巩固和发展，为日后乾隆时代的持续发展奠定了基础，从而出现了康、雍、乾三朝强盛局面。因此，从整体上看，雍正是一个政绩卓著的皇帝，在中国封建帝王史上是一个为数不多的杰出帝王之一。

年羹尧作为清代一位杰出的将领，本不该死，但最终未能幸免，并不是因为他真的犯有"九十二大罪"，他的悲剧主要基于下述两个原因：

一是在雍正的继位问题上，年羹尧是主要的知情者之一。雍正收拾他，主要是为了杀人灭口。

关于雍正的继位问题，有许多种说法，遂成为清朝一大历史疑案。

第一种说法，康熙临终前，想传位于十四子胤禵，便叫国舅隆科多传出内旨，召回十四子。隆科多是四皇子胤禛的舅舅，康熙当时讲话舌头蹇涩，当说到"十"字时，停了一会儿，方说出"四子"两个字来。这一来，让隆科多钻了空子，他在传诏时故意大声喊道："皇上有旨，诸皇子到园，不必进内，单召四皇子见驾。"于是，四皇子胤禛便轻而易举地继承了帝位。

第二种说法，胤禛与隆科多用"合谋改诏"的办法，将遗诏"传位十四子"中的"十"改为"于"，便成了"传位于四子"，于是胤禛做了皇帝。这种说法很有些牵强附会，这是因为，当时大清皇帝的诏书都用汉满两种文字，不要说满文不好改，就说汉字，由于当时"於"和"于"并不能通用，因此将"十"改为"于"也就不合情理了。

第三种说法，康熙帝病卧畅春园，四皇子送去了一碗人参汤，康熙喝后，便七窍流血而亡。据记载，当时在园中有一个名叫马国贤的意大利人，回忆当时的情景时曾写道：皇帝驾崩之夕，园内传出呼号之声，出现不安之状，即使没有下毒，也一定发生了

某种“突然大变”。

第四种说法，康熙临终时召大臣入宫，久呼不应。后睁眼一看，突见四皇子立于面前，顿时大怒，便摘下自己所佩玉佛珠掷向四皇子。不久，康熙便死了，于是，四皇子拿出经过篡改的遗诏，向诸兄弟及文武百官宣布父皇已传位于己，并以玉佛珠为证，随即继位称帝。雍正继位后，这种种传说已经出现。为了驳斥当时社会上关于他继位不合法的传说，雍正自己曾编撰了一本书，题为《大义觉迷录》。由于他在这本书中反驳无力，漏洞百出，大有欲盖弥张之嫌，也给后人留下了种种迷团。

在上述关于雍正篡位的种种说法中，都牵扯到两个知情人，一个是隆科多，当时亲掌京中兵权和宫廷禁卫军；另一个是雍正的内兄年羹尧，当时身为手握重兵的川陕总督。在有关雍正和隆科多篡改诏书的资料中说，康熙病重后，便传旨急召远在塞外的胤禵回京，然而雍正与隆科多合谋将圣旨扣住不发。康熙死后，雍正一方面和隆科多矫旨篡位，一方面派心腹给年羹尧送信，让其牵制住抚远将军胤禵，阻止其回京，以保证自己顺利登基称帝。

关于年羹尧和雍正的关系，从年羹尧在雍正即位前所致信函中，就有“今日不负皇上（指康熙皇帝），他日不负王爷（指当时为雍亲王的雍正）”，这表明年羹尧协助雍正篡位蓄谋已久。隆科多、年羹尧帮助雍正夺位有功，雍正即位后，对这二人感激涕零，嘉奖隆科多为“当代第一超群拔类之稀有大臣”，肉麻地说要和年羹尧“做个千古君臣知遇的榜样，令天下后世钦慕流涎”。接着，对这二人加官晋爵，任命隆科多为吏部尚书，兼管理藩院事，封年羹尧为抚远大将军，宠荣备至。

纵上所述，隆科多与年羹尧对雍正继位知情太多，成为雍正的心病，必欲寻机杀人灭口。因此，可以这样说，年羹尧的悲剧从他帮助雍正篡位的那一天就开始了。

二是年羹尧自恃功勋卓著，威福自傲，不守臣道。

说起年羹尧的骄横，也是很有名的。年羹尧因其杰出的军事才能，受到康熙的知遇之恩。公元1722年（雍正元年）10月，年羹尧平定青海厄鲁特罗卜藏丹津叛乱后，因功封一等公，其子年富封一等男，其家奴魏之耀赏四品顶戴。这种荣耀在当时是绝无仅有的。由于得到皇帝的器重，年羹尧日渐骄横。他凯旋还京时，军威甚盛，黄缰紫骝，盛气凌人。雍正自郊外迎接，公卿大臣跪接于广安门外，年羹尧却毫不动容，与雍正并辔而行。王公有下马问候者，年羹尧也只是点点头而已。在与皇帝对坐说话时，他叉开两腿坐着，这在封建社会中被视为是对皇帝很不恭敬的坐姿。雍正继位之初，需要他的帮助，加之他的功劳也大，对他的这种行为也就宽容了。但年羹尧本人却没有觉察到，以为皇帝仍然需要倚重他，依旧骄横如常。雍正就借年羹尧上书笔误之举，令其自裁。在处理年羹尧的同时，雍正也使人向隆科多开刀，于同年将其逮捕，罗列其四十一条大罪，雍正下旨将其永远圈禁。三年之后，隆科多死于禁所。

隆科多与年羹尧对雍正继位立了大功，后来史家认为："世宗之立，内得力于隆科多，外得力于年羹尧。"另一方面，这二人与雍正皇帝都有亲戚关系，一个是他的舅舅，一个是他的大舅哥，但雍正一旦感觉到他们对自己产生威胁时，就毫不留情地予以惩处。这种事情在历史上屡见不鲜，不可胜数。只要封建君主专制统治政体不变，此类杀戮就会以各种形式出现。封建专制帝王对待臣属的刻薄寡恩由此可见一斑。

从根本上说，年羹尧是封建王朝家族权力之争的牺牲品。但是，他自己居功自傲，恣意不法，不知韬晦敛迹，以保全终，也是导致其悲剧的重要原因。对于年羹尧的这种下场，也不是无人事先觉察到，只是他本人不自觉而已。

年羹尧在镇守西安时，广求天下才士，厚养幕中。有一位孝廉叫蒋衡，应聘前往。年羹尧甚爱其才，对他说："下科状元一定

是你的。"年羹尧说话的口气如此之大，正是依仗他自己功劳硕大以及与皇帝的特殊关系。蒋衡见他威福自用，骄奢已极，就对他的一个同僚说："年羹尧德不胜威，大祸必至，我们不可长久居留此处。"他的同僚对此不以为然，而蒋衡却假装发病，请求辞职回家。年羹尧挽留不住，于是赠给他1000两黄金，作为离别之礼，蒋衡坚辞不受。年羹尧减为100两，蒋衡才接受了。当蒋衡回到家乡没过多久，年羹尧就被迫自尽，其幕僚都受到牵连。年羹尧一向奢侈，送人不到500两黄金的，从来不登记。蒋衡凭着自己这种见微知著的"察情"本事，预感到年羹尧不会有好结果，于是坚决不接受1000两而只接受100两黄金，他也因此而没有受到牵连。

古语讲："人至察则不详。"意思是说，并不是什么事情都搞得清楚明白就好，有时还是"糊涂"一点为妙。春秋时代，晋国有一个叫郤雍的人，自幼善于观察，从别人的言行举止上，便可判断出这个人的心理活动，几乎准确无误，因此很有名气。有一天，他在街上散步，走着走着，忽然指着一个人说："他是一个小偷，快抓住他！"人们听了，一拥而上，抓住那人，把他送到官府一审问，果然是一个小偷。大夫荀林夫问郤雍："你走在街上，并没有看见那个人偷东西，怎么断定他是个小偷呢？"郤雍回答说："那个人在街上来回走了好长时间，并不像买卖人，于是引起了我的注意。不久我发现，他一看见人们卖的好东西，就面露贪婪之色，总想占为己有，转来转去，恋恋不舍。当卖东西的人警觉地看他时，他很不自在，举止尴尬。他看见我一直在注意他，便表现出害怕、恐惧的样子，很想立即甩掉我。因此我判断，他肯定是个小偷。"荀林父听了，心中十分佩服。

不久，晋国遇到了荒年，粮食颗粒无收，农民生活极为贫困。很多人因为缺吃少用，被迫当了强盗，一时间偷盗抢劫频频发生。官府多次派人四处捕捉盗贼，虽用尽了酷刑，也不能禁止偷盗的

发生。面对偷盗的日趋猖獗，官府毫无办法。这时有人推荐郤雍，说他善于察言观色，可让他来捕捉盗贼。当时大夫羊舌职听说朝廷要让郤雍担当捕捉盗贼的任务，非常遗憾地对手下人说："让郤雍来捕捉盗贼，确实会有功效。但他过于聪明认真，很快便有大批盗贼被捕，这必然引起更多盗贼的痛恨。况且只靠郤雍一个人来捕捉盗贼，纵使他再有本事，也不会抓尽盗贼，郤雍不久必死无疑！"他手下的人听了，半信半疑。不到三天，果然传来郤雍在郊外抓贼时被杀的消息。

"察见渊鱼者不详，智料隐匿者有殃。"如果你把事情看得越透彻，就越不应当处处显示出来，宁可装得"糊涂"一点，否则就要倒霉了。郤雍被杀，一般人会认为他是因为自己太过精明，能把人看透。其实，他的死，正是因为他的愚蠢，只见树木，不见森林。他只看到了盗贼，而看不到产生盗贼的根本原因。因此，他并不是真正有"察情"的本领，充其量有一点小聪明而已。而羊舌职才是一个真正的政治家，他看到了事情的本质。盗贼猖獗，这只是表面现象，深刻的原因在于荒年，人民无以为生，加上官府的盘剥，人民家中没有存粮，只好去偷盗。这就是官逼民反的道理。退一步讲，"盗贼"偷谁呢？他们能去偷贫困人家吗？显然不能，只有去偷官府或富裕人家。从个人的品德修养来说，偷盗是不正确的，但是从阶级分析的观点来看，为什么耕田的农民反而没有果腹之粮，而那些官宦人家却整天锦衣玉食？谁是受压迫者？《诗经》中说：

不稼不穑，胡取禾三百廛兮？
不狩不猎，胡瞻尔庭有悬貆兮？
彼君子兮，不素餐兮！

"尸位素餐"这个成语就是从这里来的。郤雍看不到本质，只是就事论事地抓所谓"盗贼"，这就犯了众怒，所以只有死路一条。汉朝以德治乱的渤海郡太守龚遂，与郤雍相比，要高明得多。

汉宣帝刘询时，勃海郡（今河北省沧县东南）及其相邻地区发生严重饥荒，饥民纷纷起来造反，太守束手无策。汉宣帝想要物色一位能治理勃海郡的人，当时的丞相和御史大夫举荐昌邑郎中令龚遂，认为他可以胜任。汉宣帝于是任命龚遂为勃海郡太守。当时，龚遂已经70余岁了，汉宣帝召见时，见他形貌短小，觉得他的长相与自己所听到的关于他的才能不相称，心里就有点轻视他，于是问道："勃海郡法纪废驰，饥民作乱，我很担忧。你准备用什么办法来平息郡中的盗贼，好让我放心呢？"龚遂回答说："勃海郡地处海滨，离京城遥远，受不到圣朝的教化，老百姓饥寒交迫，而地方官吏又不加抚恤，才使得陛下的子民盗窃了陛下的刀剑在水塘中玩耍。如今陛下是要臣下用武力去镇压他们呢，还是要臣下以道德去感化和安抚他们呢？"汉宣帝听了以后，一扫原先的轻视之意，心里非常高兴，就对龚遂说："选用贤良的人去做太守，本来就是想去安抚他们啊！"龚遂于是接着说道："臣下听说治理乱民就像解乱绳一样，不可着急，只有和缓从事才能收到实效。臣下希望丞相和御史大夫不要用一般的法令和条规来拘束我，让我可以根据情况斟酌处置。"宣帝允诺了他的请求，额外加赐黄金，派他前去赴任。

龚遂来到勃海郡境界，有关官员听说新太守到了，就率军队前往迎接。龚遂打发军队统统回去，随即发出公文，让各县撤回追捕盗贼的官吏，宣布凡是拿着农具的都是良民，官吏不得追究，拿着兵器的才是盗贼。然后，他轻车简从到府里就任。这个"安民告示"一公布，把政策界限划得清清楚楚，这就把绝大多数人解脱出来了，郡里的局势一下子就缓和了，饥民们纷纷散去，盗贼听说后，都把兵器换成了农具，治安渐渐好转了。龚遂于是开仓济贫，选贤任能，鼓励农桑，种树养畜。当看到持刀带剑的人，龚遂就开玩笑地说："何为带牛佩犊！"让他们卖剑买牛，卖刀买犊。不过数年，郡中人民都有积蓄，刑狱诉讼等案件也稀少以至没有

了，监狱为之一空，只好用作装粮食的仓库。

龚遂治郡这个例子，充分说明“察情”不仅是一种能力，更是一种品德。在现代社会中，要想具备这种“察情”的本领，首先要时刻把人民的冷暖放在心头，想人民之所想，急人民之所急。在这方面，清人郑板桥的一首诗对后人颇有启迪作用：

衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声。
些小吾曹州县吏，一枝一叶总关情。

四五、将　情

我国历史上的名将，如李广、史可法、左宗棠、彭德怀等，大都具有廉洁律己、与士卒同甘共苦的美德。只有具备这种品德的人，才能虽死犹生，流芳千古。正如著名诗人臧克家的名句那样：“有的人死了，他还活着；有的人活着，他已经死了。”

〖原文〗

夫为将之道，军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未然，将不言寒；军幕未施，将不言困；夏不操扇，雨不张盖，与众同也。

〖译文〗

要想成为一名合格的将领，就要遵循下述带兵原则：井水还没有打出，将领就不要说口渴；饭食还没有煮熟，将领就不要说肚饥；篝火还没有点燃，将领就不要说寒冷；帐蓬还没有搭好，将领就不要说困倦；天热不摇扇子，下雨不张伞盖，在任何情况下都要与士兵同甘共苦。

〖解读〗

黄石公在《三略》中说：

夫将帅者，必与士卒同滋味而共安危，敌乃可加。故兵有全胜，敌有全因（“因”字费解，可能是“湮”，覆灭的意思）。昔者良将之用兵，有馈箪醪者，使投诸河与士卒同流而饮。夫一箪之醪不能味一河之水，而三军之士思为致死者，以滋味之及己也。《军谶》曰：军井未达，将不言渴；军幕未办，将不言倦；军灶未炊，将不言饥。冬不服裘，夏不操扇，雨不张盖。是谓礼将。与之安，与之危，故其众可合而不可离，可用而不可疲。以其恩素蓄，谋素合也。故曰：蓄恩不倦，以

一取万。

《尉缭子》中也说：

> 夫勤劳之师，将必先己。暑不张盖，寒不重衣，险必下步，军井成而后饮，军食熟而后饭，军垒成而后舍，劳逸必以身同之。如此，师虽久而不老不弊。

我国历史上的名将，大都具有廉洁律己、与士卒同甘共苦的美德，也就是说，上述“将情”的各项要求已经成为优秀将领的行为准则，得到了普遍的认可。在这方面，我国历史上最著名的将领要数西汉时的“飞将军”李广。

史载李广为人清正，为官廉洁，仗义疏财，爱兵如子。他历任七郡太守，担任了40多年俸禄为二千石的高级官员，但家中却没有多余的财产，他本人也从来不谈自己的家产。每当得到朝廷的赏赐，立即分赏给其部下。他平素吃喝都和士兵在一起，在行军中，每遇“乏绝处见水，士卒不尽饮，不近水；不尽餐，不尝食”。平时对下属“宽缓不苛”，因而军队编制不严，行列不整。部队一般选择水草丰足的地方屯驻，士兵居住比较随便，幕府比较简朴，文书也很简约，因而将士们比较自由快乐。每当作战时，李广便身先士卒，冲杀在前，哪里有危险就奔向哪里，以身作则，激励士卒的斗志。有一次，匈奴左贤王的4万人马包围了李广的部队，将士们慌恐不安。李广便指使他的儿子李敢带领骑兵冒死闯人敌阵，侦察敌情，借以安定军心。在装备不足、敌强我弱的情况下，李广镇静处之，集中力量杀伤敌人，取得重大胜利。由于李广这种爱兵如子、身先士卒的优良品德，受到广大将士的真诚爱戴，“军中自是服其勇”，“士以此爱乐为用”，都愿意和他同生死、共患难，真正做到了官兵一心、上下同德。

李广领兵打仗确有其独特的作风，但也有不足之处，主要表现在两个方面。

一是治军不严。李广出于对士兵辛苦的体谅，平时不讲求以法治军、严格要求，以致行军时“无部伍行阵”，宿营时“人人自便”，甚至连警卫也不设置，“不击刁斗以自卫”，在幕府中也无“文书籍事”。这些做法显然是不可取的，这或许也是导致李广名望甚高而战功逊色于卫青、霍去病等新型将领的原因之一。唐朝著名诗人王维在其《老将行》诗中，对李广的郁郁不得志寄予极大的同情，认为李广主要是运气不好，他写道：

卫青不败由天幸，李广无功缘数奇。

其实，卫青并不是老天对他特意垂爱，而是他的带兵治军比较严谨，这是李广所不及的。众所周知，把严格要求同关心士卒对立起来是错误的，尤其是指挥千军万马的大部队作战，没有严明的法度和纪律，就不可能形成真正的战斗力。孙子说：“合之以文，齐之以武，是谓必取。”他还说，如果对待士卒“厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。”也就是说，将领带兵作战要恩威并重、宽猛相济，这才是真正的治军之道。李广只强调“恩”与“宽”的一面，而忽视了“威”与“猛”的一面，这样就不可能形成真正的战斗力。所以，在充分肯定李广爱兵作风的同时，也必须看到他在从严治军方面的不足。

二是胸怀欠广。李广在陇西做官时，羌人谋反，他诱使800人投降后把他们杀掉。杀降不详，这是一条兵家的诫律，李广却明知故犯，因此这件事成为李广整个戎马生涯中最大的败笔。他自己也意识到了这个错误，因此，每当想起此事，他都无地自容。当谈到他的官职不得升迁时，他说：“我杀过人，这是苍天的报应。”

要说“苍天报应”，这是虚妄之谈，但李广确实缺乏一种大度的胸怀，表明他的境界不算太高。公元前129年（汉武帝元光六年），李广从卫尉调升为将军，领兵北出雁门（今山西省代县西北），攻打匈奴。此战由于匈奴兵多势盛，打败了汉军、李广因身

负重伤而被活捉。匈奴兵将他放在一张网里，挂在两匹马中间抬着走了十几里。李广一路装死，当他看到旁边有个年轻的匈奴人骑着一匹好马时，就突然纵身一跳，跳到那人的马上，夺了他的弓箭，把他推下马，然后快马加鞭，向南飞驰而去。当时匈奴派了几百名骑兵追捕李广，李广一面飞跑，一面拿着夺来的弓箭转身射杀了不少追兵，才得以脱险。李广回到京城，朝廷将他交军法官审问，查明李广损失的军队太多，本人又曾被敌人俘虏，论罪该判死刑。后来李广缴纳了赎罪金，才改判削职为民，于是他在家里住了好几年。有一天晚上，李广带着一名随从骑马出门游玩，路过霸陵亭，霸陵县尉喝醉了酒，吆喝着拦住李广，不准他过去。随从说："这是前李将军。"县尉说："就是现李将军，夜间也不准通行，何况是前李将军。"说完勒令李广停下。不久，匈奴兵又侵入边境，杀死辽西太守，打败了将军韩安国。汉武帝又起用李广为右北平太守。李广请求调霸陵县尉和他一起去，一到军中，李广就把他杀了。

那么，这位县尉的做法到底是对还是错呢？这要从两方而来看。一方面，他可能确实有一点"狗眼看人低"的意思，觉得李广现在被削职为民了，没有什么了不起的，于是心中对他有所轻视，加之当时喝醉了酒，有点忘乎所以，因而对李广有所不敬。另一方面，这位县尉是执行公务，按照规定，天黑之后禁止通行，这也没有什么不对。李广是前将军，应该懂得纪律的重要性，因而应该理解县尉的行为。不管从哪个方面来看，李广都不应该官报私仇，将那位县尉杀掉。韩信当年在淮阴城里曾经受辱胯下，但当他官高爵重后，不但没有为难当年为难过他的那个"泼皮"，相反还重赏他，认为他是一位壮士。比起韩信来，李广的胸怀显得多么的渺小。李广正是由于缺乏这种大度，才使他的业绩有限。至少，这是一个很重要的原因。

公元前 119 年（汉武帝元狩四年），李广这位年逾六旬、身经

百战的宿将，自告奋勇随大将军卫青再次领兵出击匈奴，因部队在沙漠中迷路误期而受到责备。李广为人光明磊落，心胸坦荡，将迷路的责任一人承担起来，遂“自刭”身亡。这位名将一生诚恳待人，及死之日，“一军皆哭，百姓闻之，知与不知，无老壮皆为垂涕。”由此可以窥见他在军民心目中的份量。司马迁在《史记》中称赞他说：

> 《传》曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。其李将军之谓也？余睹李将军悛悛如鄙人，口不能道辞。及死之日，天下知与不知，皆为尽哀。彼其忠实心诚信于士大夫也！谚曰：“桃李不言，下自成蹊。”此言虽小，可以喻大也。

司马迁用“桃李不言，下自成蹊”的俗语来比喻李广人格的伟大，真是恰如其分。

无论如何，李广作为我国历史上最伟大的将领之一，这种地位是确定无疑的。他指挥作战，来去如风，一生中与匈奴作战70余次，屡立奇功，所以匈奴人最害怕李广，称他为“汉之飞将军”。唐朝著名诗人王昌龄写过一首题为《出塞》的诗来颂扬李广：

> 秦时明月汉时关，万里长征人未还。
> 但使龙城飞将在，不教胡马度阴山。

明末清初时，南明政权兵部尚书、民族英雄史可法，在他的整个仕宦生涯中，时时处处表现了一种“将与众同”的崇高精神境界，因此，广大人民群众对他怀有无限的崇敬。

史可法，字宪之，号道邻，明末河南祥府（今河南省开封市）人。他生不逢时，赶上了明朝政治最为黑暗腐朽的万历、天启和崇祯三朝。但他又是幸运的，偶遇良师，留下了一段与左光斗惺惺相惜的历史佳话。

左光斗是明末东林党的重要人物，官至左佥都御史，曾参与杨涟弹劾权宦魏忠贤一事，又亲劾魏忠贤32斩罪，后被诬陷，受

尽酷刑，死于狱中。死后谥号“忠毅公”。左、史二人相遇是在公元 1621 年（明熹宗天启元年），当时左光斗身为顺天府督学（主管本府教育行政的长官），奉命在京城一带视察学务。为了能给国家选择真正的贤才，在大考前，他先带人四处去查访。有一天风雪交加，左光斗在外出察访途中，来到一座古庙歇脚。这时，他偶见庙院内一间小屋的门被风吹开，纷纷扬扬的雪花飘洒进去。左光斗信步走进小屋，只见一寒素书生伏案酣睡，桌上放着几本书和一篇墨迹未干的文稿。左光斗上前轻轻抽出文稿，凝神阅览，觉得此文立意深邃，文辞精美，不禁暗自叹服，想到这样的人才竟流落到如此凄凉的境地，心中阵阵作痛。他赶忙将自己所穿的貂皮大衣脱下，慢慢盖在书生的身上，然后小心翼翼地关上房门，轻手轻脚地退了出来。左光斗向寺僧询问，才知道此人名叫史可法，是来京城赶考的河南举子。史可法虽然家中贫寒，但很有志气，住不起城里的客店，就借宿古庙，温习功课，准备应试。

不久后开场考试，史可法顺利地通过笔试之后，又参加面试，主持面试的主考官正是左光斗。当考官叫到史可法的名字时，左光斗分外高兴。他仔细端详着眼前这个短小精悍的后生，专心听着他清脆利落的应答，觉得他确实是一个不可多得的人才，便挥笔在史可法的考卷上批示：“取此生为第一！”考试结束后，左光斗将史可法邀请到自己家里，拜见了夫人。左光斗对夫人说：“我们的几个儿子都没有大出息，将来继承我志的，唯有这个学生了。”他又对史可法说：“年轻人，努力吧！前半截事在我，后半截事在你！”

从此，史可法住进了左府，靠左光斗的资助供养母亲。每遇公余，左光斗必悬榻以俟史可法，二人抵掌而谈，辩论古今，目眦同裂，各以忠义相许，胜过亲生父子。年轻人血气盛，有一次，史可法跃跃欲试，穿起了左光斗的冠带袍笏，不巧正被左光斗撞见。史可法很不好意思，左光斗却真诚地笑着说：“你是做国家栋

梁的材料，穿这身衣服只怕辱没了你。”

公元1628年（明思宗崇祯元年），史可法中了进士，从此正式步入仕途。初授西安府推官，不久又任户部主事。他历任员外郎、郎中、右参议、副使等官职，直至南京兵部尚书。史可法确如他的恩师左光斗所预言的那样，成了明朝的栋梁之臣。

明朝末年，由于朝廷政治腐败，搞得民不聊生，加之干旱蝗灾，广大贫苦农民苦不堪言，不得不揭竿而起。起义首先从西北地区开始，随后其烽火迅速蔓延。公元1635年，农民军发展到河南、湖北，威胁到了明朝的故都南京。朝廷决定在皖城设防，阻其南下，而满朝文武视为畏途，无人敢于受命，独史可法“奋然自请”，于是，开始了他的所谓剿“匪”生涯。

史可法剿“匪”之举，是他的阶级立场所限，不值得赞扬。但是，史可法作为一名带兵将领，则表现出许多优秀的品质。在剿“匪”中，他士不饱不先食，士未衣不先御，每有兵警，让将士轮班休息，自己往往数月不眠。半夜起身整衣时，甲上冰霜迸落，铿然有声。有人劝他稍憩，他回答说：“吾恐上负朝廷，下愧吾师也。”每当战事结束，他即下马端坐积尸之上，将详情草拟章奏上表朝廷。

史可法在地方任上，也是常常行不张盖，食不兼味，经手大量钱财却清廉如水，连买房的几百两银子也拿不出来。当安徽六安城墙倾圮时，他不动官帑、不费民财，而是捐俸修葺。史可法常年布衣蔬食，约己裕民。事无巨细，他全都亲自尽心处理，目视、耳听、手批，始终无倦。史可法离任时，当地百姓号啕大哭，不绝于路，为其建造生祠。

公元1644年（崇祯十七年）4月，清朝摄政王多尔衮在明朝降将吴三桂的引导下，率兵大举南下。史可法作为南明政权兵部尚书，出行不张伞盖，吃饭不备两菜，睡眠不脱盔甲，与士兵同甘共苦，坚决抵抗清军。当清军进逼到扬州时，史可法督师扬州，

誓与扬州共存亡。清军连连写信诱降，都遭到史可法的严辞拒绝。他说，我是大明宰相，大明朝没有投降的宰相，只有与城池共存亡的大臣。他率领军民坚守了七天七夜，终因寡不敌众，城陷被俘。清军统帅多铎对他宾礼相待，以高官厚禄诱降，史可法却断然拒绝，终于英勇就义，表现出崇高的民族气节。史可法以民族英雄的光辉形象载入史册。

晚清著名军事将领左宗棠也有过与史可法相似的经历，曾经镇压过太平天国运动。从统兵治军的角度来看，他也是一位具有“将与众同”美德的良将。

左宗棠早年致力于历史地理之学，对历代兵事很有研究。太平天国起义后，他在家乡办团练，领兵打仗，开始军旅生活，以后大部分时间是在疆场上度过的，积累了丰富的治军带兵经验，取得过一系列重大战役的胜利，尤其是在收复新疆的战争中，他统帅的军队所向披靡，大败阿古柏，为世人所瞩目。左宗棠自公元1861年（清文宗咸丰十一年）后，曾先后任浙江巡抚、陕甘总督、两江总督等职，授大学士，加太子太保衔，封一等伯、二等侯，声名显赫。

左宗棠虽为名将，身膺封疆大吏，为朝野所瞩目，但他始终能严于律己，爱兵爱将，为所部官兵所敬重。左宗棠每次统兵出征，无论是行军还是作战，他都坚持住营帐，从来不住公馆，和士兵一同过军旅生活，而且常常身著一件布袍，伏案料理文书。他有时踱出帐外，看见士兵在吃饭，便同大家一起就餐，亲热地谈笑，询问士兵的籍贯、家庭和生活。在进军西北攻打河州（今甘肃省临夏县东北）时，左宗棠驻扎在安定（今甘肃省定西县）。当时任兰州道的蒋凝学是左宗棠的湘阴老乡，见左宗棠年事已高，在军中生活不便，特意禀请让左宗棠去兰州省城住总督衙门。左宗棠在批文中写道：“该道禀请移节省垣，自是体念衰躯之意。惟念前敌诸军冒雪履冰，袒臂鏖战，本爵大臣运筹中阃，斗帐虽寒，犹

愈于士卒之苦也。所请应作罢论。”以后，左宗棠又两次到肃州（今甘肃省酒泉市），最后到哈蜜督师。西北荒原自然环境十分恶劣，天气变化无常，但他依旧住在营帐。路途经过的地方官吏都是好言挽留，力劝他进住公馆，左宗棠总是一一回绝。

左宗棠不仅严格要求自己，对家人也是如此。他最宠爱的大儿子到军前省亲，左宗棠也叫他同住军帐。西北的冬天天寒地冻，刺骨的寒风吹进帐棚，使省亲的公子受寒致病。左宗棠平日对子女要求非常严格，公子帐中得病也不敢对左宗棠讲，回家后就此一病不起。左宗棠得悉细情后，也只好徒挥老泪而已。

左宗棠为将清廉，他自己说：“带兵五年，不私一钱；任疆圻三年，所余养廉不过一万数千金。”这在晚清贪贿成风的龌龊官场中实属少见。与左宗棠共事多年的甘肃布政使杨昌浚说他“绾钦符十念稔，从未开支公费；官中所入，则以给出力将士及亲故之贫者，岁寄家用不过二十分之一，而自奉俭约。”湘军统帅曾国藩评说左宗棠是湘军中少有的廉将。湖北巡抚胡林翼也常对人讲，左宗棠“一钱不私己，不独某信之，天下人亦皆信之也。”左宗棠对自己手下的将士关心备至，每次领兵征战胜利后，朝廷给左宗棠的赏银，他“悉与将士共之，营中悦服”。部将刘典，在家乡一家店铺有一笔小小存款，后来店铺倒闭，刘典一家老幼无以为养。左宗棠得知后，命粮台在他本人的廉俸项下，照数划出一笔款项，作为老人甘旨之需。后刘典在兰州病故，一应身后开销均由左宗棠负担，用去了他大约六千两廉俸银。

由于左宗棠的良将风范，所部各军将士对他无不敬佩，皆肯出死力为其效命疆场。左宗棠之所以能取得一系列军事战争的胜利，严于律己重士节的品德，是其获胜的重要原因之一。1879年，杨昌浚赋诗讴歌左宗棠收复和开发新疆的卓越功绩：

大将筹边尚未还，湖湘子弟满天山。
新栽杨柳三千里，引得春风渡玉关。

柳树可以喻意人格，西北人民对左宗棠这位民族英雄至今怀有很深的情意，把他当年所载柳树敬称为“左公柳”。笔者在兰州渡过了大学本科和研究生的求学生涯，前后共历六载。闲暇时候，与同窗学友漫步在黄河岸边，有时坐在“左公柳”的荫凉之下，或读书，或闲谈，别有一番情趣。笔者对“左公柳”也是情有独钟，在离开兰州时曾经填过一首词，其中有这样一句：

昔日古道不见尘，
左公柳如故。

一来流露对兰州的留恋之情，二来表达对左公的景仰之意。

与李广、史可法和左宗棠这些古代良将相比，我们的彭德怀大将军有过之而无不及。抗美援朝战争期间，国内派出慰问团，赴朝鲜前线慰问与敌人浴血奋战的志愿军将士。周恩来出于对志愿军司令员兼政委彭德怀的关心，请彭德怀的夫人浦安修随慰问团一起赴朝鲜看望彭德怀。当彭德怀见到浦安修时，他不但没有表现出丝毫的惊喜，反而勃然大怒：“志愿军几十万将士都抛家别子，在这里与敌人血战，他们的老婆来不了，而司令员的老婆却能来，这像话吗？”浦安修本来兴致勃勃，没曾想被彭德怀迎头浇了一瓢冷水，好不尴尬。彭德怀这种做法可能有点太过份了，毕竟自己的爱人从北京千里迢迢来到冰天雪地的朝鲜前线，不仅出于对彭德怀本人的关心，更是表现了国内人民对志愿军全体将士的敬爱。但是，彭德怀的怒气中表现出了作为一名高级将领更为可贵的带兵情操，那就是“将与众同”。

彭德怀对自己的亲人严厉，但对志愿军将士却有着一副令人感动的柔肠。金城反击战结束的第二天，彭德怀来到刚刚停火的战场。一路上，有许多担架从前沿阵地抬下来，彭德怀不时地拦住担架，翻开覆盖在担架上的白布，注视着烈士的遗体，久久不愿离开。随行的医生为了彭德怀的身体健康，从保健箱里取出一

个口罩请他戴上，彭德怀再一次发怒道："这是什么感情?!"他指示随行人员："一定要掩埋好，写上每个人的名字，通知他们的家属。"

感情的升华便是态度。彭德怀对自己身边工作人员的态度可能有一点生硬，但这正是表现了他对千千万万个志愿军将士的深厚感情。忠于人民首先要热爱人民，为人民服务首先要与人民休戚与共。试想，一个和人民群众的感情格格不入的人，一个想问题办事情不是从人民群众的利益出发，而是从个人和小集团利益出发的人，一个对人民群众是疏远而不是亲近、是冷漠而不是热忱、是索取而不是给予、是侵害而不是保护的人，怎么可能忠实履行全心全意为人民服务的宗旨呢?判断一个干部是优还是劣，是好还是差，是清廉还是腐败，只要看看他对人民群众的态度和感情，就可以了。难怪彭德怀要问"这是什么感情"。

说到"将与众同"，使我们想起领袖的"与众同"。毛泽东是我党的领袖，我军的统帅，他的长子毛岸英牺牲在朝鲜战场。当彭德怀向他汇报此事，表示自己没有照顾好岸英，内心感到愧疚时，毛泽东说，千千万万个志愿军将士为了履行国际主义义务，牺牲在了朝鲜战场，岸英只是其中的普通一员。当彭德怀请示是否将岸英的遗体运回国内时，毛泽东态度坚决地表示，就让岸英与其他志愿军烈士一样，安息在朝鲜美丽的国土上吧！面对这样的领袖、这样的将军，怎能不令人感动、不令人肃然起敬呢？我们的志愿军将士最终以劣势装备战胜了不可一世的美军，与毛泽东、彭德怀这种"将与众同"的崇高精神境界是分不开的，它是我们的"军魄"，更是我们的民族精神！这种精神不仅成为中国人民的宝贵财富，而且在朝鲜美丽的三千里江山也塑立了一座永恒的丰碑！

全国优秀乡镇党委书记、大连市瓦房店市炮台镇党委书记姜云胜，总结自己多年搞基层工作的经验时说："衡量干部是否称职

的标准，就是看老百姓买不买你的帐。”朴实的语言，揭示了深刻的道理。我们常说，干部是人民的“公仆”，如果“主人”不买“公仆”的帐，这个“公仆”称职吗？肯定不称职，是个假“公仆”。姜云胜的感人事迹告诉我们，让老百姓“买帐”，首先要做到一个“廉”字，这是“与众同”的必要条件。

《周礼》中对“廉”的内含做了精辟的概括：一曰廉善，指能行于事，获众好评；二曰廉能，指能行政令，依法办事；三曰廉敬，指不懈于位，恪尽职守；四曰廉正，指品行方正，办事公道；五曰廉法，指守法不失，权法不移；六曰廉辨，指是非分明，头脑清醒。由此可见，一个“廉”字，将我们今天所提倡的廉政、勤政和善政都包含进去了。姜云胜作为一个普普通通的基层干部，忠实地实践了“廉”的六种含义。这样的干部，老百姓能不“买帐”吗？

彭德怀是我军的杰出将领，在近代史上也少有能出其右者。在中国革命的几次重要关头，甘愿受任于危难之际，横刀立马、独挡一面者，依旧是“唯我彭大将军”，他在人民群众心目中的崇高形象是由他自己的行为树立起来的。1959 年庐山会议后，中央军委召开“肃清彭德怀流毒”千人大会，但是，就在当时那种政治高压的不正常气氛中，万毅、钟伟清等将军不怕丢官，挺身而出，为彭德怀辩护。在“文化大革命”中，“四人帮”也扬言要将彭德怀的影响“从社会上抹掉”，于是乎，全国上下刮起一股收缴一切有关彭德怀的照片、书籍和资料的狂风，但最后怎么样呢？彭德怀的影响消除了吗？没有！恰恰相反，仅仅 1950 年的一条鸭绿江和 1959 年的一座庐山，就足以使彭德怀名垂青史，泽被万代。

姜云胜的地位与功绩可能无法与功勋盖世的彭大将军相比，但在他身上表现出来的是相同的精神境界。正是他那种浓烈的“公仆情”，才得到了炮台镇 3 万百姓的拥戴，成了全国各级干部学习的楷模！与姜云胜相反的也大有人在。据《半月谈》杂志报

道，河北省阜平县委书记王某某离任时，沿途群众摆花圈、撒纸钱，将这位百姓的“父母官”当作“瘟神”来送！百姓对他不“买帐”达到如此程度，可见这位“父母官”已经到了何种可悲的地步！老百姓就是这样爱憎分明，将自己的思想感情毫无保留地表露出来。

某报纸上登载了一幅漫画，题目叫做《上任与离任总经理》，漫画的下方还配了一首打油诗：

上任不会喝酒，离任八两才够；
上任不会抽烟，离任一包方抽；
上任事事动手，离任处处动口；
上任满头流汗，离任满身流油；
上任牌盲舞盲，离任行家里手；
上任住在八层，离任定居三楼。

这位总经理的“谱”摆得还不算太大，但所表现出来的作派却令人恶心。漫画讽刺的是一些“老板”们，同样也适用于许多领导干部。说到底，漫画是对这种脱离人民群众、逐渐腐化变质的贪官的绝妙讽刺。这种人与前文中所举的那些古今贤良人士相比，哪里还能看见一丁点儿“公仆”的影子？难怪老百姓对他们不“买帐”。

著名诗人臧克家的名句道：“有的人死了，他还活着；有的人活着，他已经死了。”那些“与众同”者，永远不会死；不能“与众同”者，活不如死。臧克家的诗中还有一句“有的人把名字刻在石头上想不朽”，刻石者，立碑也。立碑传世，勒石铭功，这是古来盛事。有些人想不朽，于是只好借助于立碑。孰不知碑有石碑与心碑之别，石碑容易立，心碑最难铭。石碑从何而来？只要有钱有权有位，就可以得到；心碑从何而来？千两黄金买不来，万句好话换不得，只有一个办法：将与众同，以心换心，让老百姓

在心目中自动树起。

与姜云胜一样身为乡镇党委书记的榜样吴金印，带领河北省卫辉市唐庄镇石屏村的群众苦干了几年，将一个10年前人均收入只有300元的小山村，变成了“树满山岗果满枝”的富裕之乡，村民生活大大改善，乡亲们便在村南桃林边立了一块碑，文曰：“致富不忘吴金印”。同样，后沟村也是吴金印带领他们修了一座长181米、高218米的石桥，然后办石料厂、石灰厂，走上了致富的道路。村民把那座桥命名为“金印大桥”，并在桥旁勒石纪念。

面对乡亲们的盛情，吴金印是什么态度呢？他苦口婆心说服乡亲们拆除掉。他说过一句大实话：“老百姓是爹娘，谁不好好为他们办事，就是不孝之子。”儿子为爹娘办事，还要爹娘立碑歌功颂德吗？如此一来，他说服乡亲们拆碑就是理所当然的了。最后，乡亲们把赞颂他的碑文刻在了太行山的峭壁上。

其实，即使拆碑，也只能拆掉那些有字之碑、有形之碑。吴金印为人民服务的业绩已长留天地之间，那是无字之碑、无形之碑。唐庄乡的大桥、3条硬化大道、73个石料厂、85个石灰窑和家家户户的红砖房，就是吴金印留在大地上的一座座丰碑。更重要的是，吴金印的业绩和思想在辉县狮子头乡、唐庄乡乃至全国千千万万父老乡亲们的心中树起了心碑。

石碑，有字、有形、有年代，总会轰然倒塌！

心碑，无字、无形、无岁月，必将永世巍然！

四六、威　令

为将者要严格执法，否则军队就没有战斗力；为官者亦然，否则就形不成权威。无数事实证明，严与不严，其结果大不相同。在1998年夏季的抗洪抢险中，有极少数干部违反纪律，受到严肃查处，这真是大快人心。

〖原文〗

夫一人之身，百万之众，束肩敛息，重足俯听，莫敢仰视者，法制使然也。若乃上无刑罚，下无礼义，虽贵有天下，富有四海，而不能自免者，桀、纣之类也。夫以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴之类也。故令不可轻，势不可逆。

〖译文〗

将领能以一人之身统率百万之众，全军列队时庄严肃穆，俯首听令；面对将领时毕恭毕敬，不敢仰视，这就是军规法纪的威力。如果上级赏罚不严，下级礼义不明，那么虽然贵为天子，富甲天下，也不能避免自取灭亡的悲惨下场，夏桀、商纣就是这样的例子。将领虽然只有一人一身，但只要法令严明，赏罚公正，全军上下就无人胆敢违抗命令，孙武与司马穰苴就属于这一类人物。因此，法令不能轻视，权威不可违逆。

〖解读〗

本篇主要讲纪律严明的极端重要性。有关这个话题，《军谶》中的论述最为周详，也最为精彩：

将之所以为威者，号令也；战之所以全胜者，军政也；士之所以轻战者，用命也。故将无还令，赏罚必信，如天如地，

乃可使人，士卒用命，乃可越境。夫统军持势者，将也；制胜败敌者，众也。故乱将不可使保军，乖众不可使伐人。攻城不可拔，图邑则不废，二者无功，则士力疲敝。士力疲敝，则将孤众悖。以守则不固，以战则奔北，是谓老兵。兵老，则将威不行。将无威，则士卒轻刑；士卒轻刑，则军失伍；军失伍，则士卒逃亡；士卒逃亡，则敌乘利；敌乘利，则军必丧。

这段论述的大意是说，将领之所以有威信，在于号令严明；作战之以所能获胜，在于军纪明晰；士卒之所以勇敢作战，在于士气高昂。因此，将领要令出必行，有功必赏，有过必罚，就像日月星辰的转换与春夏秋冬的变化一样公正严格。将领只有做到这一点，才可以统率军队，士卒才可能服从命令，军队才能无往而不胜。统率三军，筹谋指挥，这是将领的责任；战则必胜，攻则必克，这是士卒的功劳。因此，思维混乱的将领不能够统率军队，纪律败坏的士卒不能够攻伐敌人，否则，就会出现攻则不能胜、围则不能破的局面，这样就会使得士卒精疲力竭，并且不听号令，从而使将领成为孤家寡人。军队一旦出现这种情况，就会守则不固，战则必败，此为“老兵”。军队成为“老兵”，将领的威严就不起作用了。将领失掉威严，士卒就不怕刑罚；士卒不怕刑罚，军纪就松驰；军纪松驰，士卒就会逃亡；士卒逃亡，敌人就会乘机进攻；敌人进攻，军队必然失败。

古代著名军事家孙膑说过：“兵之胜在于篡卒，其勇在于制。”吴起在总结治军经验时说：“兵以治为胜，若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万何益于用？”孙子也说：“法令孰行，赏罚孰明，以此知胜。”这些论述都是说明治军以严为要。

在诸葛亮的心目中，孙子占有很重要的位置，在《心书》这部著作中，这是诸葛亮第四次提到孙子了。孙子的壮举之一，就是在校场斩杀吴王的两个爱妃，治军可谓严矣。司马穰苴是另外

一位治军以严著称的将领，在我国历史上也是一位独特的将领。他一辈子只打过一仗，而且根本没有与对手正面交锋，是名副其实的不战而胜。

公元前531年，晋国军队侵入齐国的阿（今山东省东阿县）、鄄（今山东省鄄城），燕国军队也乘隙攻入齐国河上（故黄河南岸地区、沧州、德北界）之地。当齐军前线失利的告急文书频频传到都城临淄时，齐景公忧心忡忡，于是便同相国晏婴商量挽救危局的对策。晏婴认为，齐军屡败，主要是主将无能，当务之急是选拔一位有才能的大将，便向他推荐了司马穰苴。

司马穰苴本姓田，是齐国贵族田完的后裔，出身于田氏的庶支旁系，到他这一代已经是一般平民了。穰苴虽然地位卑微，但他身在闾伍，勤奋好学，尤喜读前人兵法。由于他不愿为富贵奔走，所以长期默默无闻，其实他是齐国最有军事才能的人。晏婴对齐景公说："穰苴虽田氏庶孽，然其人文能附众，武能威敌，愿君试之。"齐景公正为前线军情紧急而日夜焦虑，听晏婴说齐国还有这样一位将才，真是喜出望外，于是立即派晏婴备厚礼前往东海之滨请来穰苴。齐景公与他一交谈，觉得他果真是一位不可多得的将才，于是立即拜他为大将，命他领兵前去抵抗晋国和燕国的入侵之敌。

穰苴虽然愿意接受命令，但他深知齐军纪律松弛，自己人微言轻，难以调动军队，于是向齐景公提了一个条件："我一向地位低下，大王您把我从平民提拔起来，委以大将重任，位于众大夫之上。但是，现在士兵还没有归心，百姓也对我缺乏信任，加之我本人资历浅薄，权威未立。希望大王派一位您所信赖的有威望的大臣担任监军，这样我才能够领命出征。"齐景公答应了穰苴的这个要求，立即任命他的宠臣庄贾为监军。他们两人与齐景公告辞出来后，穰苴与庄贾约定说："军情紧急，请监军大人明天中午在军营门口会合。"第二天，穰苴提前赶到军营，在营门前竖起记

时的标竿，上面挂着滴漏铜壶，等待庄贾的到来。

庄贾素来以为自己是齐景公的宠臣，一向骄横傲慢，对新提拔的穰苴更是不当回事，这次自己又是全军的监军，所以只顾与送行的亲友喝酒取乐，完全不把昨天的约定放在心上。身着戎装的穰苴在军营门口等待庄贾，等到太阳当顶了，还不见庄贾的踪影。于是，穰苴果断命令砍倒标竿，放掉漏壶中的水，然后返回营中，集合全军，点兵遣将，严明纪律，部署各项出征事宜。他一直忙到日薄西山，方才部署停当。这时，庄贾才乘着华丽的马车，姗姗来到军营。穰苴强压心中怒火，冷然问道："午时已过，监军大人为何现在才到？"

"今日远行，亲朋好友都来为我饯行，多饮了几杯，故此晚到了一会儿。"

"将军受命之日，则忘其家；面对军纪，则忘其亲；击鼓攻敌，则忘其身。今敌国入侵，举国骚动，将士们日晒夜露，驻守边境，国君寝不安席，食不甘味，百姓的性命都纂在你的手里，还有心思搞什么相送！"

穰苴说完，转头问掌管军法的军正："按照军法，约期后至者该当何罪？"

"当斩！"

庄贾听得一个"斩"字，这时才酒醒了一半，心知不妙，急忙打发随从快马加鞭，赶紧去向景公求救。穰苴不吃这一套，立即下令将庄贾斩首示众。三军将士见穰苴连国君的宠臣都敢以军法论处，无不股栗失色。过了一会儿，齐景公派来的使者手执符节，直驰营中，向穰苴传达景公赦免庄贾的诏令。穰苴大怒道："将在外，君命有所不受！庄贾贻误军机，触犯军法，谁都不能庇护！"

穰苴说完，回头又问军正："在军中策马奔驰者，该当何罪？"

"当斩！"

齐景公的使者这时已经看到庄贾的人头悬挂在辕门的旗杆上了，又听说自己犯了“军中驰马”的死罪，顿时吓得瘫在地上。穰苴说，国君的使者不能擅自处斩，于是下令斩了使者的仆人，砍了马车左厢的木柱，宰了左边那匹驾车的马，以此来代替使者的死罪，并号令三军，以正军法。然后，让使者回去报告齐景公。待这些事情处理完毕之后，穰苴率军出征。

在进军途中，穰苴关心部将，抚慰病卒，事事安排得周详细致。他还把自己应得的俸禄和给养，全部拿出来与部下分享，和士卒平分粮食，按照顺序只取瘦弱者的一份。穰苴这种与将士同甘共苦的行为，很快得到将士们的真心拥护和爱戴，都愿意报效沙场，为国杀敌，就连体弱有病的士卒都纷纷请求参战。正在进攻齐国的晋军听到这些情况，知道齐军在田穰苴的统率下军威大振，全军上下不怕牺牲，很难战胜这样的军队，为了免遭败亡的命运，便收兵离开齐国。燕军听到晋军已退的消息，感到势单力孤，更不敢与齐军争锋，也急忙北渡黄河，撤兵回国了。穰苴率军乘胜追击，收复了晋、燕侵占的全部疆土，然后凯旋归来。当穰苴率军快要到达都城临淄时，举行了宣誓大会，宣布解除紧急战备，取消战时军事纪律，然后才进城。这时，齐景公亲自率领满朝文武大臣来到郊外，隆重迎接胜利之师。第二天，齐景公接见了穰苴，任命他为大司马，掌管全国军事，成为齐国的最高军事统帅。从此，田穰苴被人们称为司马穰苴。齐国文有晏婴，武有穰苴，国威大振。

不幸的是，自从司马穰苴掌握了齐国的军权后，招致了朝中权贵的忌恨，齐景公也因对田氏家族的崛起而感到忧虑，于是听从谗言，解除了穰苴的军权。从此，这位春秋后期的杰出军事家，平生只打了一仗，然后就闭门潜心撰写兵书战策，不久即病逝。他死后，齐景公仍用其用兵和治军之法，使齐国仍保持着强大的国威。至战国时，齐威王也效其用兵之术，称雄当世，并命人整理

《司马法》，附其兵法于内，名曰《司马穰苴兵法》。司马迁对司马穰苴的兵法给予了相当高的评价："余读《司马兵法》，宏廓深远，虽三代征伐，未能竟其意，如其文也，亦少褒矣。"唐人司马贞在《史记索隐》中对司马穰苴的功绩评论道：

燕侵河上，齐师败绩。
婴荐穰苴，武能威敌。
斩贾以徇，三军惊惕。
我卒既强，彼寇退壁。
法行司马，实赖宗威。

《司马穰苴兵法》在北宋时被列为《武经七书》之一，此后影响深远，被海内外兵家誉为"世界法典"。

姜太公说："刑上极，赏下通。"意思是说如果赏罚对上对下能够做到一视同仁，一切事情就都顺畅了。能够真正做到一视同仁固然很好，但往往难以做到，特别是进行惩罚时，真是难以下手。面对这种情况怎么办？唐朝大诗人杜甫在一首诗中写道："射人先射马，擒贼先擒王。"这是讲打仗，推及到严格执法，这个原理也是适用的。

自古以来总是有这么一种人，他们自恃有"后台"，以为别人奈何他不得，视法纪如儿戏，骄横跋扈，横行不法。如何处置这一类"后台"很硬的不法之徒，是将领治军所遇到的棘手问题。许多人出于种种顾虑，往往采取明哲保身的态度，对这类人的违法行为睁一只眼，闭一只眼，不予过问，法律的尊严也因此而丧失了。但是，如果首先拿这种人开刀，就能起到杀一儆百的震慑作用，进而维护法律的尊严。历史上确实也有人基于维护封建统治的长远利益，能够做到奉法不避、秉公执法，而且在很多时候首先拿那些"刺儿头"是问。前文中所述的司马穰苴就是严明执法者中的佼佼者。

司马穰苴领命之初，深知自己人微言轻，难以服众。为了在军中树立起自己的威严，必须严明执法，他想出了一个妙不可言的办法，让齐景公任命一位监军，然后视情况以此人作为严肃军纪的突破口。我们可以这样来认为，司马穰苴此举实际上是设置了一个“圈套”，但这个“圈套”并不是故意陷害人的。如果庄贾严守军纪，对别人同样能够产生正面的榜样作用，全军将士就会这样想：连齐景公的宠臣都无条件地执行司马穰苴的命令，我们还有什么好说的？如果庄贾因违纪而被处罚，那就给全军树立了一个反面典型，有人胆敢违抗命令，就会得到与庄贾同样的下场。因此，司马穰苴的办法是非常巧妙的“一箭双雕”之计。庄贾“中计”被斩，真是咎由自取，怪不得别人。

东汉初年名将祭遵极刑刘秀宠爱的“舍中儿”（私邸仆人），与司马穰苴的做法有异曲同工之妙。

公元 24 年，刘秀率军战胜河北割据势力王郎的部将李育后，开始建立军市，作为军人开展贸易活动的场所。为了加强对军市的管理，刘秀任命将军祭遵为军市令。祭遵上任后，发现刘秀的一位“舍中儿”在军市上横行不法，胡作非为，扰乱了军市的正常秩序，他便果断地派人把那个“舍中儿”抓来问罪，并处以极刑，“格杀之”。这个消息很快便传到刘秀的耳中。刘秀素有性情宽厚之誉，可在这时却也不免勃然大怒，觉得祭遵“打狗不看主人面”，竟敢杀了他的“舍中儿”。盛怒之下，刘秀竟下令逮捕祭遵治罪。这时，刘秀的主簿陈副赶忙加以谏阻：“您可不能这样去做。您经常强调军中要有统一的纪律，希望众军齐整。现在祭遵奉法不避，坚决整饬纪律，这正是为了确保您的命令能够在军中得到贯彻执行。”

刘秀毕竟是一代英主，听了陈副的这番劝谏，头脑很快就冷静了下来，立即撤销了逮捕法办祭遵的命令，并别出心裁地任命祭遵为“刺奸将军”，以表彰他奉法不避、秉公执法的高风亮节，

还通告诸将说:“当备祭遵,吾舍中儿犯法尚杀之,必不私诸卿也。”他让诸将从中汲取教训,抛弃在执行军纪法制问题上的任何侥幸心理。

有罪必罚,号令才能通行无阻;令行禁止,将领才能保持威严。但这一切的真正实施,还有待于将领平时的所作所为。司马穰苴与祭遵执法可谓严明,但执法严明只是一种手段,目的是要带出一支纪律严明、能打胜仗的威武之师,或者养成一种遵纪守法、祥和平安的社会风气。要达到这个根本目的,光有执纪严明是远远不够的,执法者率先垂范、洁身自好的优良品德更为重要,因为只有这样,才能赢得部下和百姓的衷心拥戴,从内心里愿意服从命令,并且在战场上赴汤蹈火,在所不辞。前文讲过,司马穰苴在率军出征途中,身先士卒,爱兵如子,全军将士深受感动,从而使士气高昂,对敌军产生了极大的震慑作用,最后不战而屈人之兵。祭遵受到刘秀的由衷敬佩,也是由于他本人立得正、行得端,因而具有极强的人格魅力。

史称祭遵“为人廉约小心,克己奉公,赏赐辄尽与士卒,家无私财,身衣韦绔,布被,夫人裳不加缘”,廉洁公道,俭朴自律,堪为军人的楷模。他在治军上也一贯做到“制御士心,不越法度”,“清名闻于海内,廉白著于当世”。由此可见,他奉法不避,格杀刘秀的“舍中儿”之举,正是他“克己奉公”的品德情操在治军实践中的表现。祭遵英年早逝后,刘秀非常悲痛,在朝会时,常常当众感叹道:“安得忧国奉公之臣如祭遵征虏者乎!”这表明刘秀对祭遵严整治军,忠贞为国的精神始终怀有崇高的敬意,也说明祭遵当年极刑“舍中儿”一事在封建社会治军史上的意义是何等的重大。

明末农民起义领袖李自成的大顺军进入北京后,未能正确地分析当时的形势,忽视了北方满清贵族势力以及明朝残余势力卷土重来的危险性,过早地认为大局已定,天下太平,该是享受的

时候了，以致将士腐化堕落，军纪松驰，严重地侵犯老百姓的利益。大将刘宗敏为了严肃军纪，“杀人无虚日，大抵兵丁抢掠民财者也”，但未见实际效果，主要原因就是刘宗敏、李过、田见秀等高级将领进京以后，不能够廉洁自律，而是利用职权，生活腐化。他们住的是原明朝大官僚的豪华府第，出门坐的是华丽大轿，左右开道人流如潮，好一派喧哗的场面。作为将领，他们关心的不是如何乘胜追击敌人，却热衷于在京城大规模地拷官追赃，勒索钱财，沉湎于酒色之中。当时，唯有李岩头脑较为清醒，他建议李自成采取措施，制止起义军内部的腐败现象，可惜未被采纳。李岩本人后来也被冤杀。

由于大顺政权对腐败行为制止不力，不仅使得军纪松驰，士气锐减，而且也使一些本来已倒向大顺政权的旧官僚背离而去。如明朝镇守山海关的将领吴三桂，原来是接受招降的，但刘宗敏却将吴三桂的父亲抓去拷打追银，又把吴三桂的爱妾陈圆圆占为己有。吴三桂得知这一消息，怒气冲天，不顾民族大义，投向了满清贵族一方，勾结清兵从山海关向大顺政权汹汹扑来。

山海关军情紧急，李自成赶紧召开军事会议商讨出征大计。李自成希望刘宗敏率兵前往，刘宗敏此时已经全然没有了当年随闯王征战沙场时的那种豪气，贪恋京城里的声色财气，不愿意领兵出征。李自成继而希望自己的侄儿李过前往，没想到李过也支支吾吾，显然也不愿意。李自成无奈，只好亲自出征。

由于将士战斗意志衰退，山海关之战一败涂地，大顺军退回北京，继而又撤出北京向陕西转移。军事上的失利，使整个形势急转直下，一方面大顺军内部相互猜疑，大动干戈；另一方面，吴三桂带领清兵尾随其后，紧追不舍，逼得李自成一路退却。1645年4月下旬，李自成退到湖北省通山县九宫山地区，他率20多位将士上山察看地形时，遭到当地地主武装突然袭击，他与20多位将士全部遇难。一场轰轰烈烈的明末农民大起义，就这样平息了。

还是那句老话："经验是肤浅的，而教训才是深刻的。"我们在为起义军的失败扼腕长叹的同时，更应当冷静思考导致这种结果的原因，并且深刻地总结教训。历史学家们可以举出许许多多主客观方面的原因，但笔者以为，最根本的原因还在于下述逻辑关系：

战场胜利→骄傲自满→军纪松驰→意志衰退→生活腐化→腐败横行→失掉民心→孤家寡人→自取灭亡。

客观地讲，刘宗敏在起义军中还算得上是一个铁面无私、执法严明的重要将领，享有很高的威望。在进入北京之后，他对执行军纪也是认真的，但由于他自己不能以身作则，因此在将士们心目中的威望已经大打折扣了，他的严明军纪除了表明自己手中有权外，已经失掉了群众基础，不但起不到杀一儆百的作用，反而更激起将士们的离心离德。如果刘宗敏进京后还能保持过去的作风，那么他就可以不怒自威，能够对违反军纪者起到精神与心理上的震慑作用，再加上公正执法，军纪就不会在如此短的时间内毁坏怠尽。说来说去，刘宗敏自己的腰杆子不硬了，即使勉强执行军纪，也是有气无力，毫无威严可言，因而不能服众。这就是刘宗敏与司马穰苴和祭遵的本质区别。

为将者要严格执法，否则军队就没有战斗力；为官者亦然，否则就形不成权威。无数事实证明，严与不严，其结果大不相同。康熙年间，由于军役繁兴，清王朝急需大量钱财，但各地拖欠粮钱的很多，于是朝廷下令各地督抚对抗粮缙绅和不法官员一律从重治罪。有一回，江南巡抚朱治国上疏，举发苏州等四府欠赋的文武缙绅共 13517 人，指责这些人有意"抗粮"，朝廷下令一律削去功名，逮捕其中 3000 人解京治罪，其余交州县责枷。苏州昆山县人叶方霭是顺治己亥科的"探花"，因为欠赋折银一厘，也被革去功名。他上疏陈情说："所欠一厘，准今制钱一文也。"但就是这

一文钱的欠赋之过，竟然也得不到宽免，江南遂有“探花不值一文钱”的民谣。

笔者在此处对清王朝所定各种苛捐杂税的是非暂且不作评论，单就其执行法律的坚决性来看，还是有可取之处。对于叶方霭来说，因为小小一文钱而丢了探花的功名，好像很冤枉，但天下闻知，肯定无不震惊，所以对清王朝来说，此举的意义重大。

鲁迅先生在一篇文章中讲过这样一件事：清兵入关以后，曾发过两道命令，一道是剃发留辫，一道是禁止缠足。清王朝对前者采取了严厉的措施，“留发不留头，留头不留发”，没有商量的余地，以至于清朝灭亡了，许多人的脑后还拖着一条长长的辫子。后者只发了通告，而没有严加监督，最后形同一纸空文。公元1668年（清圣祖康熙七年）又取消了禁止缠足的命令，以后也是时禁时缠，不了了之，缠足风气反而臻于鼎盛，社会上形成了令人难以想象的小脚崇拜狂，以至于清朝灭亡了，许多妇女仍然缠着小脚。由此可见，严与不严的区别竟然有天壤之别。

关于中国人留辫子的恶果，鲁迅先生在《且介亭杂文·病后杂谈之余》中写道：

> 对我最初提醒了满汉的界限的不是书，是辫子。这辫子，是砍了我们古人的许多头，这才种定了的，到得我有知识的时候，大家早忘却了血史，反以为全留乃是长毛，全剃好像和尚，必须剃一点，留一点，才可以算是一个正经人了。

这就是说，辫子已经成为中国的“正经人”的象征了，没有它不行。有了它之后，除了证明自己是一个“正经人”之后，还有什么用处呢？且看鲁迅先生是怎么说的：

> 而且还要从辫子上玩出花样来：小丑挽一个结，插上一朵纸花打诨；开口跳将小辫子挂在铁杆上，慢慢的吸烟献本领；变把戏的不必动手，只消将头一摇，劈拍一声，辫子便

> 自会跳起来盘在头顶上，他于是耍起关王刀来了。而且还切于实用：打架的时候可以拔住，挣脱极难；捉人的时候可以拉着，省得绳索，要是被捉的人多呢，只要捏住辫梢头，一个人就可以牵一大串。吴友如画的《申江胜景图》里，有一幅会审公堂，就有一个巡捕拉着犯人的辫子的形象，但是，这是已经算作"胜景"了。

请看，这就是清王朝所谓"纪律"给中国的"正经人"留下的烙印，直至清王朝灭亡了，还作为"胜景"留着。至于那些"只许州官放火，不许百姓点灯"的官家律令，那就更是不可胜数了。清王朝逼迫汉族人民留辫子的这种所谓"律令"，除了表明征服者（满清统治阶级）对被征服者（广大汉族人民）进行人格的污辱和人性的糟蹋外，再没有任何进步意义。而恰恰相反，对于中国封建社会强迫妇女缠足的恶习，清王朝却没有坚决加以制止或废除。该严的不严，不该严的却酷，这就是封建专制王朝的残忍性与腐朽性的明证之一。

我们把目光再投向今天的现实生活。1998年夏季入汛以来，我国长江发生了全流域特大洪涝灾害，黑龙江、吉林和内蒙古也发生了特大洪灾。相关地区的领导干部都奋战在抗洪抢险第一线，涌现出许多可歌可泣的感人事迹，长江大堤上流传着一段顺口溜：

> 涨水要比退水快，流水进餐不见外。
> 省长将军一大排，处长科长像编袋。

"不见外"是指大堤上的人不论官职大小，一律吃简便快餐；"像编袋"是指干部人数多。这是广大干部率先垂范、深入一线的生动写照。但也有极少数党员干部经受不住考验，其行为在干部群众中造成了极为恶劣的影响。为了严明纪律，灾区汛区纪检监察机关相继查处了一些违反防汛抗洪纪律的案件，中央纪委、监察部于1998年8月25日对情节较为严重的几起案件做了如下通

报：

—广东省恩平市委组织部副部长、市人事局局长黄汉良，在防汛抗洪的紧要时刻，动用公车携带家属外出逃避，受到党内外撤职处分。

—江西省九江市乡镇企业管理局副局长、党组成员胡协安，在到防汛责任段查岗时，与值班人员打麻将赌博，受到党内外撤职处分。

—湖北省黄石市下陆区劳动就业局局长徐家胜，在防汛救灾的紧要关头，擅自决定放假半天，并与他人赌博，受到开除党籍、行政撤职处分。

—湖北省鄂州市新庙镇茅草村党支部书记谈畅，为了本村利益，不服从组织决定，不传达上级指示，致使六十多人奋战了三个多小时堵住的决口被一些村民扒开，受到党内严重警告处分。

—湖南省临湘市江南镇党委副书记皮述禾、镇妇联主任王素华、镇广播站站长张泽志，严重失职，致使负责护卫江南镇新洲堤段的部分村民在大雨中弃堤脱逃。皮述禾受到党内警告处分，王素华、张泽志分别受到留党察看一年处分。

—黑龙江省大庆市农业局副局长董振举，在相邻堤段发生重大险情时无动于衷，不积极组织力量援助抢险；对所负责堤坝不按要求施工护堤，监督失察，受到行政撤职处分。

—湖北省孝感市永安公路收费站，强行扣压河南省赈灾车队并殴打司机，致使车队被扣压达两个小时。收费站站长许金和受到行政记大过处分，当班班长陈华胜受到开除留用一年处分，直接责任人陈政清受到开除公职处分。

通报指出，这些党员、干部无视防汛抗洪纪律，所犯错误的性质是极为严重的，对他们作出严肃处理是完全必要的。通报强

调，目前抗洪抢险处于决战的关键时刻。各级党委、政府要认真学习贯彻中央关天抗洪抢险工作的指示和江泽民总书记的重要指示精神。灾区汛区各级纪检监察机关要认真履行职责，严明纪律，严肃查处在防汛抗洪中的违纪违法行为。对那些临阵脱逃，贪污、侵占、私分、挪用救灾款物，以及扰乱抗洪抢险秩序，造谣惑众，造成恶劣影响的，发现一起，查处一起，绝不姑息。

上述通报非常及时，大快人心。笔者看了这则报道后，联想到了我国神话传说中的治水英雄大禹。千百年来，人们企盼河清海晏，无不把治水的希望寄托在类似于大禹的人们的身上。传说尧之时，发生了一次特大洪水，“汤汤洪水方割，荡荡怀山襄陵，浩浩滔天”。于是，尧任命大禹的父亲鲧去负责治水，结果经过 9 年治理，毫无功绩，被继尧主持政务的舜流放到羽山。尽管鲧自认为整整 9 年朝乾夕惕，可水患没有得以治理，责无旁贷，只好以死谢天下苍生。百姓仍然在洪水的威胁之中，“皆以舜之诛为是”。舜当即推荐了禹继续负责治水的大业。“禹伤先人父鲧功不成受诛”，婚后 3 天便出发了，为治水倾注了自己全部的热情和心血，史称他“劳身焦思，居外十三年，过家门不敢人”。在这漫长的 13 年中，禹不辞辛苦，亲临治水现场，“陆行乘车，水行乘船，泥行乘橇，山行乘檋”，走遍了后人称为“九州”的中国大地。

“禹委自冀州始”，大约从今河北、山西两省开始，相继巡视了济河与黄河一带的兖州，横跨渤海、东至泰山的青州，东起大海、南至淮河、北到泰山的徐州，北至淮河、南至大海的扬州，从荆山到衡山南面的荆州，从荆山到黄河的豫州，从华山以南、西至黑水的梁州，从黑水到西河的雍州。每到一处，他都仔细考察山川地形，从大局着眼制定治水方案，研究土壤物产，帮助当地发展生产。不仅如此，他还亲自参加劳动，以至于“股无完肤，胫不生毛”。在他的率领下，最终平服了洪水，“于是九州攸同，四奥既居，九山刊旅，九川涤原，九泽既陂，四海会同”，“东渐于

海，西被于流沙，朔、南暨，声教讫于四海。于是帝锡禹玄圭，以告成功于天下。天下于是太平治。”

水灾自古以来就是中华民族的心腹之患，因此，历朝历代无不秉承“治政先治水”的施政纲领，将治水当作头等大事。然而，要想治水，必先治吏。舜杀鲧而用禹，就是一种治吏的实际行动。鲧因无功而被杀，禹因功成而被历代传颂。我们可以想见，禹为什么“三过家门而不敢入”，这是因为他负有责任，治水是他的任务，如不治，他父亲的命运可能又会在他的身上重演。

笔者曾经在位于浙江省海盐县的秦山核电站挂职锻炼，每天坐班车从生活区到核电站二期工程施工现场往返两次。在车上，有时会看到钱塘江水漫上堤坝，涌到公路边的景象。有一位老职工告诉我，清朝时，因为修建防洪堤坝不力而先后处死过11个海盐县县令。由此可见，在封建社会中，治水的责任制是很明确的，而且执行纪律也是毫不含糊的。再想想我们今天的水利建设责任制，到底有多少落实了？历年都有险情发生，因此而受到惩罚的直接责任者又有几个？据电视新闻报道，长江边上有一座“不设防的城市”大面积被淹，损失不小。可该市的有关负责人在谈及教训时似乎很轻松，一句“思想麻痹”便给问题划了个句号，从中没有觉出半点负有责任的味道。这就犹如一句“谢谢”就把别人的功劳全部抹煞，一句“抱歉”又把自己的责任统统推卸一样。语言的“魅力”，我真是服了！

九江有一段城防堤坝决口，据说是因为当初这项工程几经分包，到了工程的实际承建单位时，资金已经所剩无几了，包工头为了赚钱，只好偷工减料，水泥的标号太低，结果造成溃坝。朱镕基总理在现场听取汇报时，问当地的领导：“你们不是说‘固若金汤’么？怎么‘固’不起来了？这简直是‘豆腐渣’工程、‘王八蛋’工程！”朱总理真是气坏了，对这种腐败现象都不知用什么词来形容了。他当即指示，要查出包工头予以法办。这个指示令

人拍手称快，表明国务院对工程建设质量问题的高度重视，也表明本届政府雷厉风行的工作作风。包工头如被惩罚，实在是罪有应得，但除了包工头外，那些当初发包工程的决策者们应当负什么责任？要不要受到惩罚？南朝鲜发生过楼房倒塌、汉江大桥倒塌的事件，相关的责任者或辞职、或法办，我们这一次能不能学一学南朝鲜的做法，来一个彻底的“秋后算帐”，动一次真格的，将那些治水不力的直接责任人惩罚几个，以达到严肃责任制的效果？否则，我们不仅对不起那些日夜奋战在长江大堤上、用自己的血肉之躯筑起防洪堤坝的广大军民，更为严重的是，今后还会发生类似于九江堤坝决口的恶性事件。前述中纪委、监察部通报的几起案件，尽管进行了严肃的处分，但也只是就事论事；待洪水退后坚决落实治水责任制，并且适当惩罚严重渎职者，更是治本之策。在执行纪律方面，我们共产党人总不至于比舜帝还逊色吧！

明朝宣德年间苏州知府况钟有一段座右铭：

> 卑而不可不牧者，民也；远而不可不察者，吏也；严而不可不用者，刑也；微而不可不崇者，德也。不植其德，难施乎刑。不施乎刑，难也正吏。不正乎吏，民曷由安之？

既然水害是中华民族的心腹之患，那么各级政府就应该将其作为头等大事来抓，这既是“牧民”，也是“植德”；如果在治水过程中发现贪赃枉法者，就应该坚决查处，不得徇情，这是“施刑”；在这方面严明纪律，就能对官僚主义起到震慑作用，老百姓也可以直接感受到法制的严肃性，这是“正吏”；各级领导干部如果充分认识到了这一点，就会时刻将老百姓的冷暖与安危系于心头，进而全心全意地兴修水利，为民造福，老百姓就会对我们的党和政府更加信任，并且加倍努力生产，这是“民安”；只有“民安”，才能“国泰”，这是自古的通理。

四七、东　夷

在历史上，我国少数民族虽然总体上处于落后地位，但在自己民族的发展过程中，出现了许多杰出的人才，鲜卑族的檀石槐与女真族的阿骨打就是其中的杰出代表。汉族与少数民族之间有相互斗争的一面，也有相互学习的一面，赵武灵王“胡服骑射”就是一则很典型的例子。

【原文】

东夷之性，薄礼少义，捍急能斗，依山堑海，凭险自固，上下和睦，百姓安乐，未可图也。若上乱下离，则可以行间，间起则隙生，隙生则修德以来之，固甲兵而击之，其势必克也。

【译文】

东方少数民族不讲礼义，性格骠悍，喜欢打斗，居家依山傍海，凭借险要地势自我防卫，上下和睦相处，百姓安居乐业，因此，不要随意去攻打他们。如果他们上下离心，内部混乱，那么就可以趁机行反间计，使他们彼此产生隔阂，然后就可以施行恩德来安抚他们，调动军队去攻打他们。通过这种双管齐下的办法，就可以制服他们。

【解读】

传统中国的社会心理，在对外关系上表现出强烈的“天朝上国”观念。中国文明始终自信地处在一种“高势能”状态，自居于文化中心地位，视他族为化外，一律斥之为“夷”、“狄”。古代中国的四方有许多少数民族，中国人称东边的为“东夷”，南边的为“南蛮”，西边的为“西戎”，北边的为“北狄”，合称“四夷”。《诗经·尔雅·释地》中说：“九夷、八狄、七戎、六蛮，谓之四海，”诸葛亮在这部《心书》的最后4篇中，分别讲述了这些少数

民族的特性及对付他们的方法，这是诸葛亮民族政策的全面阐述。从总体上讲，诸葛亮不能超越当时的社会背景，对少数民族抱着歧视的态度，从内心里也认为他们是“化外之民”，对中原国家构成威胁。因此，他的民族政策的出发点不是把他们当作自己人，而是采取软硬兼施的办法，将少数民族同胞征服。用今天的观点来看，这种民族政策当然是错误的。但是，撇开民族斗争不谈，诸葛亮从政治的角度论述如何处理与少数民族的关系，而且更多地强调“和抚”政策，许多见解是正确的，也具有某种程度的进步意义。在三国时期，比起曹操和孙权，诸葛亮的民族政策最为正确，实施的结果也最有成效。

商朝的东部是东夷，也称九夷，分布于今山东、江苏和安徽等省。传说中的太昊氏和少昊氏的后人均属东夷之一。甲骨文中常见“征人方”的卜辞，“人方”即东夷，是商在东方的劲敌。《孟子·离娄下》中记载：“舜生于诸冯，迁于负夏，卒于鸣条，东夷之人也。”这就是说，舜帝是东夷人，后来才迁到中原的。《后汉书》与《三国志》中皆有《东夷传》，对东夷的情况作了记载。综合起来，所谓“东夷”，主要包括乌丸、鲜卑、夫馀、挹娄等少数民族。

《魏书》中记载：“乌丸，东胡也。汉初，匈奴冒顿灭其国，余类保乌丸山，因以为号焉。俗善骑射，随水草放牧，居无常处，以穹庐为宅，皆东向。日弋猎禽兽，食肉饮酪，以毛毳为衣。贵少贱老，其性悍骜，怒则杀父兄，而终不害其母，以母有族类，父兄以己为种，无复报者故也。”乌丸也作乌桓，是东胡族的一支。秦末时东胡被匈奴击破后，部分迁乌桓山，汉初归附匈奴，汉武帝以后又归附汉朝，迁至上谷、渔阳、右北平、辽西和辽东等五塞外。汉、魏时置护乌桓校尉。由于受汉族影响，乌桓逐渐由游牧射猎转变为以农业为生，每年在上谷、宁城等处与汉朝互市。公元207年（汉献帝建安十二年），曹操迁乌桓1万余人落户于中原，

部分留居东北，后逐渐与各地汉族及其他民族相融合。

《魏书》中记载："鲜卑也东胡之余也，别保鲜卑山，因号焉。其言语习俗与乌丸同。其地东接辽水，西当西城。常以季春大会，作乐水上，嫁女娶妇，髡头饮宴。"鲜卑也是东胡族的一支，秦汉时，游牧于今天的西喇木伦河与洮儿河之间，附于匈奴。北匈奴西迁后，进入匈奴故地，并其余众，势力渐盛。汉桓帝时，首领檀石槐建廷立制，组成军事行政联合体，分为东、中、西三部，各置"大人"（即首领）率领。檀石槐死后，联合体瓦解，步度根、轲比能等首领各拥所部，附属汉魏。两晋南北朝时，慕容、乞伏、秃发、宇文、拓跋等部先后在今华北及西北地区建立政权。内迁的鲜卑族多转向农业生产，逐渐与汉族及其他各民族相融合。

夫馀，又称扶馀、凫臾。西汉时也称其所建政权为夫馀，在今松花江中游平原上，以今吉林省农安县为中心，南迄今辽宁省北境，东与挹娄接，北与弱水（即黑龙江）接，居民主要从事农业生产。夫馀属汉朝设置在东北地区的玄菟郡，东汉末年改属辽东郡。《魏略》中记载了一段神话传说故事，北方有一个高离国，国王的侍婢有孕在身，国王想把她杀死，她说："有气如鸡子来下，我故有身。"后来生下一子，国王把他扔到猪圈中，猪用呼出的热气暖他。国王见此情景，又把他扔到马圈中，马也用呼出的热气暖他，因而没有死。国王怀疑这是天子，于是让他的母亲收养他，起名叫东明。他小时候，国王常常让他牧马。东明善于射箭，国王恐怕他将来夺自己的王位，想把他杀死。东明只好逃走，来到南面的施掩水，以弓击水，众多鱼鳖浮出水面形成一座桥，东明于是渡过了河，鱼鳖随后就散走了，追兵无法渡过。东明就是后来的夫馀王。晋至南北朝时，夫馀多次受鲜卑族慕容氏和高句丽的袭击，逐渐衰弱，其居住地被勿吉人所占，居民分散迁徙。

挹娄，古族名，汉至两晋时分布在长白山北，松花江、黑龙江中下游，东面滨临大海。住土穴，种植五谷，好养猪。能织麻

布，造瓦鬲，也从事狩猎。各部落自有首领，父子相传。自汉以来，受夫馀役属，公元 220—226 年（三国时魏黄初年间）摆脱了夫馀的统治，向魏纳贡貂皮等物。北魏时称勿吉，隋唐时称靺鞨。分布在松花江、牡丹江流域及黑龙江中下游，东至日本海。原分众多部落，逐渐发展为粟末、伯咄、安车骨、拂涅、号室、黑水、白山等 7 部。北朝至隋时，多次朝贡。各部发展不平衡，粟末居最南方，较先进。黑水部居最北方，发展较慢，分 16 部。公元 722 年（唐玄宗开元十年），黑水靺鞨酋长倪属利稽入朝，唐玄宗任命他为勃利（伯力）州刺史。公元 725 年（开元十三年），在其境置黑水军，次年又就最大部落置黑水府，仍以其首领为都督，其余各部落隶属于都督府，称为州，任命各部落的首领为州刺史，唐朝派长史对其进行监领。五代时称女真。北宋初，以完颜部为核心迅速发展，输入铁器后，提高了社会生产力。北宋末，阿骨打统一女真各部，建立金政权，辖境北至外兴安岭上的火鲁火疃谋克。以后，部分女真人迁居中原，社会经济迅速发展，并在长期的共同生产和共同斗争中逐渐与汉族融合。留居东北的部分，发展较慢。元代归合兰府水达达等路管辖。明代被分为建州女真、海西女真和野人女真三部分，明朝中央政府在当地设都指挥使司、卫、所等各级行政机构，管理军政事务。明末由努尔哈赤统一女真各部落，成为满族的主要组成部分。

在历史上，我国少数民族虽然总体上处于落后地位，但在自己民族的发展过程中，出现了许多杰出的人才。鲜卑族的檀石槐与女真族的阿骨打就是其中的杰出代表。

说起檀石槐，还有一段传说。汉顺帝刘保时，鲜卑部落被匈奴击败后归附。檀石槐的父亲投鹿侯在匈奴军中服役 3 年，妻子在家里，生下一个儿子。投鹿侯回家后觉得奇怪，就想把这个孩子杀死。妻子对他说："尝昼夜闻雷震，仰天视而雹入其口，因吞之，遂妊身，十月而产。此子必有奇异，且长之。"投鹿侯坚决不

相信，于是妻子将这个孩子送回娘家请求收养，取名檀石槐。这个孩子长大以后，智勇双全，才略出众。在他十四五岁的时候，有一次另外一个部落首领卜贲邑抢了他外公家的牛羊，檀石槐骑马追击，把被抢的牛羊悉数追回。从此后，各部落对他都很敬畏。檀石槐所在的部落厉行法令，执法公平，无人敢犯，因此他被推举为“大人”。檀石槐当政后，势力得到很大发展，兵强马壮，“南钞汉边，北拒丁令，东却夫馀，西击乌孙，尽据匈奴故地，东西一万二千余里，南北七千余里。”汉桓帝刘志时，派匈奴中郎将张奂领兵征讨，没有取胜，于是汉朝派使者封他为王，想与他和亲，檀石槐拒不接受，对汉朝边境时时进行侵扰。檀石槐于 45 岁死后，其子和连继位。和连才智远逊其父，加上贪婪好色，执法不公，部众纷纷反叛。汉灵帝刘弘末年，派军队攻取和连部落，并射死和连。

金王朝的开国皇帝阿骨打，自幼便力大过人，长大以后，善鞍马弓矢。有一次，辽国使者前来作客，看见阿骨打弯弓射鸟，三发连中，不由得点头赞叹。还有一次，他到纥石烈部活里罕家作客，门外有一高岗，众人在门前习射，都不能射到高岗上。阿骨打估计有 320 步远，弯弓搭箭，应声而至，就连纥石烈部最善射的漫都诃都远远不及。阿骨打从年轻时就随父兄们四处拚杀，在战斗中积累了丰富的作战经验，为以后指挥大军征战打下了良好的基础。在政治上，他也很早就表现出杰出的才能。他的哥哥乌雅束任节度使时，曾遇到荒年，部民多被饿死，强悍者大都入山为盗。国相欢都为了镇压盗贼，采取了极为严厉的措施，结果被强盗所杀。阿骨打对乌雅束说：“以财杀人，不可。财者，人所致也。”他建议把盗贼征偿法改为征 3 倍，而不再处以死罪。这样，盗贼便逐渐减少了。当时，一些生活无着的部民常典卖妻子儿女偿债，阿骨打说：“今贫者不能活，卖妻子以偿债。骨肉之爱，人心所同。自今三年勿征，过三年徐图之。”乌雅束采纳了他的建议，

部民们得知后，皆垂泪感激。从此，远近部民前来投效者比以前更多了。不久，乌雅束病死，由阿骨打继承部落联盟的首领，女真人称之为“都勃极烈”，即汉人所说的都总管。以后，经过多年的征战，阿骨打的军队打败辽军，并脱离了辽国的统治，公元1115年正月初一，阿骨打正式登基，建年号为“收国”。在商议国号时，阿骨打说：“辽以宾铁为号，取其坚也。宾铁虽坚，终亦变坏。金之色白，完颜部色尚白。”于是以“大金”为国号。从此，女真人正式建立了自己的国家，阿骨打就是金国的第一位皇帝金太祖。

阿骨打正式建立大金国，在女真人的历史上，是一个重要的转变。这一转变使女真人从分散的部落制演变为一个国家，因此成为一个统一的整体，这无疑会使它的力量更加强大。金国的建立，对女真社会的发展有着深远的影响，对以后灭辽、灭北宋，以及入主中原，都起到了重要的作用。

我国少数民族在发展过程中，相互之间也经历了许多兼备与征服的战争，与汉族更是多次发生战争。这类战争在历史上产生过重大影响的有冒顿袭东胡之战和曹操千里袭乌丸之战。

秦朝末年，匈奴冒顿杀父自立为单于。居于匈奴以东的东胡，凭借其国力强盛，乘机派使者向匈奴索要千里马及宝物。冒顿新立，不得不给。不久，东胡以为冒顿软弱可欺，又派人向其索要美女，冒顿为骄东胡之志，就把美女送给了东胡。东胡王得千里马和美女后，愈发骄横，又派人索要匈奴与东胡接壤的千余里荒芜的土地。冒顿则乘东胡轻敌松懈之机，率军向东胡发起攻击，东胡因轻视冒顿，毫无防备，结果一败涂地，冒顿得以一举消灭东胡。冒顿消灭东胡的战争，是我国历史上强国因欺凌弱国、而被弱国灭亡的著名战例。在这场战争中，冒顿深得“凡敌人强盛，未能急取，须当卑词厚礼，以骄其志，俟其有间可乘，而后破之”的用兵之道，面对强敌，卑而骄之，乘而取之，一举而灭东胡。

官渡之战后，曹操率军乘胜占据了袁绍统治的地区，除了三

郡乌丸之外，基本上统一了北方。因为袁绍生前与三郡乌丸的关系密切，“皆立其酋谊为单于，以家人子为己女，妻焉。辽西单于尤强，为绍所厚。”袁绍之子袁尚、袁熙兄弟投奔后，勾引蹋顿，数为边患。因此，曹操的当务之急就是征讨三郡乌丸。当时诸将都不赞同，认为“袁尚，亡虏耳，夷狄贪而无亲岂能为尚用？今深人征之，刘备必说刘表以袭许，万一有变，事不可悔。”在一片反对声中，“惟郭嘉策表必不能任备，劝公行。”他说：

> 公虽威震天下，胡恃其远，必不设备。因其无备，卒然击之，可破灭也。且袁绍有恩于民夷，而尚兄弟生存。今四州（指曹操刚刚得到的冀、青、幽、并四州）之民，徒以威附，德施未加，舍而南征，尚因乌丸之资，招其死主之臣，胡人一动，民夷俱应，以生蹋顿之心，成觊觎之计，恐青、冀非己之有也。表，坐谈客耳，自知才不足以御备，重任之则恐不能制，轻任之则备不为用，虽虚国远征，公无忧矣。

郭嘉对远征乌丸的必要性、可能性和把握性的精辟分析，坚定了曹操的信心，于是下令出兵。公元 207 年（建安十二年）5 月，曹操率军来到无终（今河北省易县），郭嘉再次提出“轻兵兼道以出，掩其不意”的突袭方针。他说：“兵贵神速。今千里远袭，辎重多，难以趣利，且彼闻之，必为备。”他建议留下辎重，轻兵猛进。曹操接受他的建议，于是命令部队留下辎重，轻装疾进，7 月“出卢龙塞（今河北省长城喜峰口附近），直指单于廷（今内蒙古自治区海流图附近）”。乌丸首领听说曹军来袭，大吃一惊，仓促应战，“尚、熙与蹋顿、辽西单于楼班、右北平单于能臣抵之等将数万骑逆军。”8 月，曹操登白狼山，纵兵猛击，大败乌丸兵，“斩蹋顿及名王以下，胡汉降者 20 余万口。辽东单于速仆丸及辽西、北平诸豪，弃其种人，与尚、熙奔辽东。”9 月，曹操率大军自柳城凯旋而归。辽东太守公孙康斩袁尚、袁熙和速仆丸，派人将首

级送给曹操。按照郭嘉的谋划，曹操取得了远征乌丸的全面军事胜利，解除了北方的后顾之忧，得以倾全力与孙权、刘表等南方势力抗争。

纵观曹操的民族政策，基本上是先用武力征服，迁徙至内地，然后加强奴役和剥削。曹操北征乌丸后，徙1万余人落于内地，讨平马超和张鲁后，“徙氐族5万余落出居扶风、天水界”。这一强制性的移民政策，虽然一时获得了一些成功，稳定了边境，增强了国力，但其民族压迫相当严重，给少数民族带来了很大的痛苦。同时，大量的强制性移民，改变了北部地区一些地方少数民族同汉族人口比例的平衡，一旦失控，很容易引起更大的动乱。发生在两晋南北朝时期的“五胡乱华”，虽然是由于西晋统治者政治腐败，实行错误的民族政策造成的，但其动乱的种子可以说是曹魏政权、主要是曹操播下的。可见一项政策的实施与否，不仅要考虑到当前的利益与需要，更要兼顾到长远利益和历史影响。尽管竭泽而渔可以捕到鱼，但明年就没有鱼了。就连曹操这位亘古少有的杰出政治家都会犯下如此严重的错误，才智不如他的人在治国安邦方面更要谨慎从事，三思而后行。

在我国历史上，汉族与少数民族之间既有相互斗争的一面，也有相互学习的一面；汉族对少数民族既有歧视的一面，也有吸取他们的先进经验的一面。赵武灵王“胡服骑射”就是一则很典型的例子。

公开提出向少数民族学习，在我国古代是罕见的。赵武灵王在“夷夏有别”的社会氛围中，决心改弦更张，以“厚国”、“利民”为唯一标准，力主“反古未可非，而循礼未足多”，以“胡服骑射”作为强兵富国的根本大计，其胆识是与他同时及后来的许多君王所不可企及的。“循法之功，不足以高世”，何必循法？“法古之学，不足以制今”，又何必法古？制度谋略者，富国利民而已，何必区别夷夏与中外？这些观点，即使在今天，也未必所有的人

都同意，否则，我们的改革开放就会顺利得多，但赵武灵王能够认识到这一点，可见他具有超人的见识与胆略。

战国时期，赵国的东西两面，与号称“三胡”的“东胡”、“林胡”和“楼烦”等少数民族接壤。这些少数民族都是游牧民族，善于骑马射箭，打起仗来行动自由，往来如飞。赵国原来的主力部队是战车部队，笨重的战车无法追击轻捷的骑兵，处处被动挨打。面对强敌，赵武灵王深知，如果赵国不增强军队的战斗力，随时都有可能被这些强横的邻国所灭，因此他日夜思虑着对策。公元前307年（周赧王八年），赵武灵王为了对付“三胡”，打算抛弃传统的战车，学习对手的长处，开始改革军制，实行“胡服骑射”，建立强大的骑兵部队。有一天，他召来大臣楼缓和元老肥义，对他们说：“胡人穿短衣，骑马射箭，十分灵活。我们穿长衣大褂，打仗很不方便。只习惯用马拉着战车，而不会骑马射箭，很不灵活。我打算下令全国学胡人穿短衣，军队学胡人骑马射箭。你们觉得如何?”楼缓和肥义深有同感，都表示赞同。第二天，赵武灵王、楼缓和肥义都穿着胡人的短衣上朝，朝廷上下顿时惊动。在赵武灵王的影响下，朝中官员都纷纷改装，但赵武灵王的叔叔公子成反对，并以不上朝的行动消极对抗。赵武灵王派大臣王碟去劝说：“家听于亲，而国听于君。治国以利民为本，从政以令行为上。事利国者行无邪。”告诉公子成，家事要听长辈的，国事要听君王的，要他支持这场改革。可是，公子成却托病敷衍，让王碟回禀说：“中原是圣贤礼义之邦，按理应是蛮夷的楷模，怎能仿效他们?”王碟回来向赵武灵王报告，赵武灵王说：“我知道公子成害的是什么病了。”于是赵武灵王来到公子成家，对他说：

> 夫服者，所以便用也；礼者，所以便事也。圣人观乡而顺宜，因事而制礼，所以利其民而厚其国也。……礼服莫同，其便一也。乡异而用变，事易而礼易。是以圣人果可以利其国，不一其用；果可以便其事，不同其礼。

赵武灵王接着具体向公子成分析了胡服骑射对强国备敌的好处，最终说服了公子成，并赏给他一套胡服。朝中大臣和宗室贵戚的意见基本一致，赵武灵王便向全国正式发布一律改穿胡服的命令，并且招募士兵，学习骑马射箭。不到一年，赵国就有了一支强大的骑兵部队。又过了两年，赵武灵王派遣这支部队进攻林胡。赵军所向无敌，“辟地千里”，到达榆中，林胡王赶紧献马求和。次年，赵武灵王又亲自率军征伐中山国，赵军很快便攻占了丹丘、华阳、石邑等八个重地，中山国被迫献出四个城邑求和。公元前 300 年（周赧王二十二年），赵武灵王不仅把林胡、楼烦、中山都收服了，还把赵国的土地扩大到北至燕代，西至云中、九原。从此，赵国逐渐强盛起来，足可以与秦国抗衡了。

在宋人的很多记载中，常把女真人描写成与牲畜杂居，不知礼仪的夷狄，认为他们无知无识，只懂得烧杀抢掠。事实上，这是一种极其带有强烈民族仇恨情绪的心理偏见。试想，一个野蛮无知、与野兽无异的民族，又怎么能够在短短的 10 余年间，便像秋风扫落叶般摧毁了宋和辽这两个根基深厚的大国呢？如果说女真人建立的大金王朝以一个落后的部族以少胜多，先后灭亡了辽朝和北宋王朝，所依赖的是女真人的勇猛骠悍和简练有效的组织方式，那么，它以少数部族统治辽朝及北宋先前所拥有的广大地区，则在于它善于吸收被征服民族的先进文化，以及金王朝统治者所采取的有效措施。

阿骨打依靠军事力量占领了大片土地，但是统治附着于土地上的人民则需要政治手段。女真人在入主中原后，为先进的汉文化所吸引。在占领黄河两岸及陕西后，金王朝更是大量采用汉人官制，用汉法治理这些地区。在金太宗时期，占领了北宋的大片疆域，金王朝急需大批有知识的汉族士人取代旧有的官员，因此又采取科举制吸收汉人知识分子加入到新的政权当中。为了使辽、宋遗民都能有入选的机会，金王朝把进士分为两种，即词赋进士

和经义进士，辽遗民考词赋、诗、策论各一道，宋遗民则考经义、策论各一道。这种办法被称作“南北选”。金王朝初年采用汉法、任用汉官的政策，对巩固新占领地区的统治，稳定汉族人心起到了重要作用。为了更好地吸收消化汉族文化，金王朝的上层统治者积极让自己的子弟学习汉族的文化知识。这些贵族子弟穿着汉人的衣冠，吟诵汉人的诗句，俨然一副汉族文人的气派。正是由于第三代女真人的迅速汉化，才大大促进了女真族对汉文化的吸收，仅五六十年的时间，进人中原的女真人便几乎完全为汉族所同化。他们全盘采用汉族的官僚体制，穿着汉人的服装，交结来往也用汉人的礼节，几乎成为一个新的汉族王朝。迅速汉化对缩小女真人和汉人的民族差异有着一定的效果，因而也对金王朝更有效地统治汉族地区产生了很大作用。

鲁迅先生在《热风·不满》中说：“多有不自满的人的种族，永远前进，永远有希望。多有只知责人不知反省的人的种族，祸哉祸哉！”金王朝的崛起和强盛说明，任何民族要想强大起来，除了有客观的条件之外，还必须注意学习其他民族的长处，注重吸收先进民族的先进文化，哪怕这些民族已经衰落，已经战败，都有可取之处。一个民族只有不断学习其他民族的长处，取人之长处补己之短处，才能使自己越来越强大，才会永远充满生机，永远立于不败之地。与此相反，总是为自己的先进文化而沾沾自喜，满足自己的优越地位而不求进取的民族，却常常成为民族斗争中的失败者。辽国和北宋两个泱泱大国的败亡就是典型的例子，这是一个非常值得人们记取的历史教训。

四八、南　蛮

东汉末期，民族矛盾尖锐复杂，诸葛亮从中汲取了一些经验教训，因此在《隆中对》中提出了“南抚夷越，西和诸戎”的正确的民族政策。诸葛亮在平定南中的过程中，采取了“攻心”的策略，取得了极大的成功。纵观整个三国时期，就民族政策而言，诸葛亮是最为明智的，曹操次之，孙权又次之。

〖原文〗

南蛮多种，性不能教，连合朋党，失意则相攻。居洞依山，或聚或散，西至昆仑，东至洋海，海产奇货，故人贪而勇战。春夏疾疫，利在疾战，不可久师也。

〖译文〗

南方少数民族部落众多，性格野蛮，不易教化，平时虽拉帮结伙，彼此救助，但只要稍不合意，就互相攻伐。日常以洞为居，与山作邻，聚散无常，迁徙不定，西至昆仑，东到大海，都留下了他们的足迹；山中珍品，海里奇货，无不成为他们的猎物，因此，养成了贪婪而骁勇的习性。在他们的居住地，春夏之际疾病流行，因此，如果要征讨他们，必须速战速决，不可与之持久对峙。

〖解读〗

南中自古就是少数民族聚居的地区，被蔑称为“夷越之地”。秦始皇时曾由僰道（今四川省宜宾市）开辟五尺道入南中，并且“置吏”，开始对这个地区进行统治。秦王朝灭亡以后，南中地区独立，和中原地区经济、文化方面的联系暂时中断。汉武帝时国威远播，派出文学家司马相如和史学家司马迁到该地区探查。司马相如回朝后，建议汉武帝在南中设置郡县，以加强对该地区的统治。司马迁则更为详细地向汉武帝报告那里的山川物产和风土

人情，并将其写入《史记》中的《西南夷传》。汉武帝采纳这两位“司马”的意见，在南中地区设置益州（今云南省晋宁县）、永昌（今云南省保山东北）、牂牁（今贵州省黄平县）和越巂（今四川省西昌东北）四郡，包括今四川省西南部、贵州省西部和云南省一带，征发汉族人民修筑道路，移民实边，南中各族人民和汉族人民的联系逐渐加强，经济文化交流逐渐发展。西汉末年天下混乱，中原地区与南中地区的联系又告中断，直到东汉光武帝刘秀时，武威将军刘尚数度征讨，南中地区各少数民族才又重新归汉王朝统治。

南中地区各民族的社会发展是不平衡的，到东汉时，有的处于原始社会阶段，有的处于奴隶社会阶段，接近内地与汉族杂居的地方，已经出现了封建制。东汉朝廷承袭“内诸夏而外夷狄”的民族政策，把少数民族当成“化外之民”，随意掠夺和屠杀，把繁重的赋税徭役强加在西南各族人民的身上，郡县“长吏奸猾”，“侵犯蛮夷”，仗势欺压少数民族。《华阳国志》中记载，益州郡素有“盐池田渔之饶，金银畜产之富”，永昌郡也是“金银宝货”之地。因此，有机会来这里做官的人无不“富及十世”，这些人甚至勾结朝廷权贵，重金贿赂，以便能够长期在这里贪污和搜刮民财。汉安帝刘祜时的永昌太守刘君也，便制造了一条黄金铸成的蛇，献给当权的“跋扈将军”梁冀。这些行为使得朝廷发觉南中是一个难得的宝矿，朝中权贵纷纷直接到这里搜刮财宝。公元 112 年（汉安帝永初六年），朝廷下诏，在越巂郡设置“长利”、“高望”和“始昌”三个皇苑，益州郡设置“万岁”苑，作为皇家捕养珍禽奇兽的园林区。

面对如此繁重的盘剥，西南各族人民被迫起来反抗。其中最大的一次是公元 118 年（汉安帝元初五年），以封离为首的越巂郡“夷人”发动反对“赋敛烦数”的起义，永昌、益州和蜀郡的“夷人”群起响应，人数达 10 余万，波及 20 余县，“杀长吏，燔烧邑

郭”，严惩贪官污吏，许多官署城邑被夷为废墟。益州刺史张乔奉命出兵镇压，派遣益州从事杨竦率兵前往。由于起义队伍缺乏组织，杨竦发动袭击，一举击破起义军的大本营，史载“斩首3万余众，生虏1500余人，获得资财4000余万”。为了鼓舞士气，杨竦将所得财物全部赏给作战的将士，从而进一步激发起官军的作战热情。

杨竦虽然发动严酷的武装镇压，但到达南中不久，他发现这些所谓“叛民”才是真正的受害者，因此立刻由军事镇压改为实行招抚政策，并设法离间起义领袖的关系，使他们力量减弱，再一一加以说服，不久便迫使封离投降了。历时两年多的起义，终于被镇压下去了。军事行动结束以后，杨竦向朝廷弹劾原南中地区官员“贪污长吏90人”，以及一些俸禄二百石到四百石的小吏。但这些剥削少数民族同胞的恶官，早和朝廷大官有利害勾结，甚至可能连梁冀和汉安帝都有份，因此杨竦的弹劾根本没有起作用，这些该死的官员都获得减刑。反观杨竦此行杀人太多，本身军队伤亡又重，却有“功”不录，也不给予赏赐。由此可见，汉王朝的腐败已经到了何种严重的地步！

哪里有压迫，哪里就有反抗！到了汉桓帝刘志和汉灵帝刘弘时代，朝廷的风气更加恶化，赋敛加重，明目张胆的掠夺行为层出不穷。公元176年（汉灵帝熹平五年），南中各少数民族同胞再度起义，很快便攻占了益州郡，活捉太守雍陟。朝廷派御史中丞朱龟率军镇压。这次起义军记取上次被杨竦袭击而失败的教训，组织严密，主动出击。朱龟的军队由于地形不熟，屡次陷入埋伏，最后全军覆没。满朝文武官员大为震惊，有人竟然提出“郡在边外，蛮夷善叛，劳师远役，不如弃之”的主张。只有出身益州巴郡的太尉掾李颙，力主用兵，并一再提出“镇抚南中”的策略。汉灵帝于是封李颙为益州郡太守，出兵征讨，并下令益州刺史庞芝给予协助。由于兵员不足，庞芝和李颙商议，征发巴郡的“板楯

蛮”，编练成军，并由李颙率领南下。李颙采取恩威并重的策略，费了不少力气，才把起义平息下来，起义军放回雍陟。不久，爆发黄巾起义，朝廷对南中地区的控制又有所放松。公元188年（汉灵帝中平五年），益州人马相和赵祗在绵竹起义，也自号“黄巾”。他们号召被汉人欺负的夷人起义，一二天内居然有数千人响应，声势空前浩大，相继攻破各县，起义军在短期内发展到数万人，马相自称天子。朝廷改派刘焉为益州牧，征讨益州的黄巾起义。当起义被镇压下去后，南中地区也不再受益州的统治了。刘焉之子刘璋统治益州期间，派出以为官清约而出名的董和，出任益州郡太守，主动进行安抚南中各少数民族的工作。《三国志》中记载董和“与蛮夷从事，务推诚心，南士爱而信之。”但董和任职的时间很短，其影响也很有限，没有从根本上改变少数民族同胞与汉族官吏、豪强的对立局面，有些地方俨然呈现割据独立的状态。

对于东汉时期民族矛盾尖锐复杂的情况，诸葛亮是了解的，并从中汲取了一些教训。他在《隆中对》中就向刘备提出了“西和诸戎，南抚夷越”的正确的民族和睦政策，并认为这是刘备集团占据益州后巩固内部、求得发展的重要前提之一。因此，诸葛亮协助刘备选派了一个很有才能并能贯彻“和抚”政策的安远将军邓方为朱提（今云南省昭通）太守，进驻南昌县（今云南省镇雄县）。史称邓方“轻财果毅”，注意不过重剥削压迫少数民族，对地方官吏和豪强有所约束，因而“夷汉敬其威信”。邓方对这一地区的镇抚工作，取得了一定的成效。但不幸的是，他于公元221年（蜀汉章武元年）去世，刘备和诸葛亮又选派益州郡俞元（今云南省澄江县）人李恢继任。李恢是南中当地人，熟悉那里的情况，容易搞好同各民族的关系。刘备故意问李恢，谁是邓方最好的继任者。李恢自然明白了刘备的意思，于是引用当年赵充国向汉宣帝毛遂自荐征伐先零羌的故事（在《西戎》篇中将要提到），自告奋

勇接替邓方。刘备自然很高兴，任命他为庲降都督。李恢到任后，便将都督府由南昌县迁移至军事重镇平夷县（今贵州省毕节县），以进一步加强蜀汉政权对南中地区的控制。

公元222年（蜀汉章武二年），刘备举兵伐吴失败后，汉嘉太守黄元首先反叛，后被斩首。刘备死后，益州郡豪强雍闿、牂牁郡太守朱褒和越嶲郡"夷王"高定相继叛乱，几乎席卷了整个南中地区。叛乱发生后，诸葛亮因刘备刚死，内部不够稳定，军事力量不足，又涉及同孙权的关系，没有立即发兵去平定叛乱。他一方面"务农殖谷，闭关息民"，巩固内部，积蓄力量，以便"民安食足而后用之"；另一方面派邓芝出使东吴，恢复盟好，减少外部阻力和麻烦。对南中地区的叛乱则采取"抚而不讨"的策略，争取用和平的方式解决叛乱问题。为此，他让李严写信给与孙权套近乎的雍闿，劝说他识大体，明利害，停止叛乱活动。李严一连写了6封信，雍闿回信说："盖天无二日，土无二王，现在天下分裂，三国鼎立，正朔有三，是以远人惶惑，不知所归也。"大意是说，既然汉朝已亡，大家都可以称帝称王。可见雍闿的真实意图并不是想臣属于孙权，而是企图自己割据一方。由于永昌郡功曹吕凯和府丞王伉据险坚守，雍闿进占永昌郡不成，又退回益州郡。这时，少数民族跟随其叛乱的人数已经减少，史载"益州夷复不从闿"，这是因为蜀汉政权对他们的剥削压迫较轻，他们在政治上并不愿意脱离蜀汉。在这种情况下，雍闿便派亲信到益州郡联系少数民族首领孟获，参与叛乱。

孟获是少数民族首领，极具雄才大略，在南中地区很有威信和影响。他派人向少数民族群众散布谣言说："蜀汉官家要向你们征收浑身都是黑毛的黑狗三百头、蟎脑三斗、三丈长的斫木三千根，你们能办得到吗？"由于南中地区的人民一向被朝廷官员横征暴敛怕了，也就听信了孟获的煽动，跟随他们叛乱，"夷以为然，皆从雍闿"，叛乱再度席卷了整个南中地区，只有永昌郡成为"孤

岛”。

公元225年（蜀汉建兴三年）春天，突然传来魏文帝曹丕大举征吴的消息，魏吴两国陷入军事纠纷，蜀汉北方和东方的防务压力减轻不少，诸葛亮认为这是彻底解决南中问题的最佳时机，于是，他准备亲率大军南征平叛。临行前，丞相长史兼司盐校尉王连劝谏道：“此不毛之地，疫疠之乡，不宜以一国之望，冒险而行。”王连，字文仪，南阳人，刘璋执政时入蜀，被任为梓潼令。刘备入蜀时，王连闭关坚守，刘备对他的忠贞和气节颇为欣赏，占领成都后，对他仍予重用，任命他为什邡令，后转任广都令，均有政绩。王连后来任司盐校尉，主管蜀中井盐的经营，表现出杰出的理财能力。诸葛亮对他很器重，任他为丞相长史，仍负责财政方面的事务。

王连所说的“不毛之地，疫疠之乡”，是南中地区自然环境的真实反映。唐玄宗天宝年间，唐王朝曾在这里用兵，结果因为瘴气问题造成唐军严重受挫。唐朝著名诗人白唐易在《新丰折臂翁》一诗中，对这种景象做了形象的描述：

闻道云南有泸水，椒花落时瘴烟起。
大军徒涉水如汤，未过十人二三死。
村南村北哭声哀，儿别爷娘夫别妻。
皆云前后征蛮者，千万人行无一回。

诸葛亮对王连的诚恳相劝，很是感动，也因此而停留了一段时间。但他认为南中局势的早日平息，不仅关系到蜀汉后方的稳定，同时也关系到将来北伐大业的成败，又顾虑到众将的才能不如自己，最后还是下定决心亲自远征。诸葛亮率军由成都出发时，文武百官送行，参军马谡送至数10里外仍然依依不舍，诸葛亮知道他是有话要讲，于是对他说：“你和我共事多年，今天更需要你惠赐良策。”马谡回答说：

> 南中恃其险远，不服久矣，虽今日破之，明日复反耳。今公方倾国北伐以事强贼，彼知官势内虚，其叛亦速。若殄尽遗类以除后患，既非仁者之情，且又不可仓卒也。夫用兵之道，攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下，愿公服其心而已。

马谡这个“攻心为上”的策略，是对孙子“上兵伐谋”、“不战而屈人之兵”思想的继承，是通过“服其心”来实现南中地区长治久安的目的。诸葛亮听了马谡的一番高论，非常高兴，因为这与他历来所主张的“南抚夷越”的方针是一致的，于是“纳其策”，作为这次南征的指导思想，而且对这位“善论军计”的马谡更是欣赏有加，难怪在日后的北伐中“违众拔谡”，对他破格提拔，委以重任。马谡具有战略眼光和谋略思想，确实是一位杰出的参谋人才。刘备说他“言过其实，不可大用”，这是一种偏见，关键要看怎么个用法。诸葛亮错就错在知人而不善任，将马谡放在了“前敌总指挥”的位置上，没有发挥出他作为“参谋长”的特长与优势。因此，从某种意义上说，马谡的悲剧也是诸葛亮的悲剧。

蜀军分三路进兵，诸葛亮率主力进攻越嶲郡，先从西路进击；马忠率领东路军向东南攻打牂牁郡；驻在平夷县的庲降都督李恢率军从中路向叛乱中心益州郡方向进攻，直抄雍闿、孟获的后方。诸葛亮还派犍为太守王士为益州郡太守，协助李恢吸引和牵制叛军的力量，相机予以消灭，等待诸葛亮率领的主力军的到来。同年5月，诸葛亮率军穿过人烟稀少的山岭，渡过波涛汹涌的泸水（金沙江），经过艰苦行军，终于进人益州。这时，孟获代替雍闿成为叛军首领。诸葛亮为了更好地解决少数民族和蜀汉政权的关系，消除南中时常“叛乱”的根源，使蜀汉在南中地区的统治能够稳定下来，在军事力量作后盾的前提下，对深得“夷汉所服”的孟获采用攻心战术，下令军队在同孟获作战时不得伤害他，只能生擒。《三国演义》中记载，孟获先后七次被诸葛亮设计擒住，每

次又把他放走。最后一次，孟获确实感到诸葛亮足智多谋，不是存心与自己为敌，也不是想把“夷人”赶尽杀绝；另一方面，“夷人”也逐渐明白受骗的真相，不愿再打下去了，孟获便心悦诚服地率众投降了，对诸葛亮说：“公，天威也，南人不复反矣！”这就是诸葛亮“七擒孟获”的故事，被后世传为攻心战的佳话。在诸葛亮进军益州郡的同时，李恢率领的中路军一度失利，但他运用谋略，力挽颓势，并追歼叛军，南至磐江、东接牂牁郡，与诸葛亮声势相连。诸葛亮降服孟获后，领兵继续南下，这时东路马忠在攻下牂牁郡后，也击破诸县，向益州郡推进。三路大军终于最后消灭叛乱势力，7月在滇池（今云南省晋宁县东）胜利会师。

在南征中，蜀军严格贯彻执行“攻心为上”的战略思想，军队纪律严明，禁止烧杀抢掠，注意搞好同当地少数民族的关系。在坚决打击叛军态度顽固的主要头目的同时，采取攻心策略，争取次要而有影响的头目的归降。不到半年时间，南中地区豪强地主和少数民族上层分子分裂割据的叛乱活动，被彻底平息了。诸葛亮采用军事和政治相结合的方针，取得了南征平叛的胜利。这就是他后来在《出师表》中所说的“五月渡泸，深入不毛”。唐朝诗人胡曾在《泸水》一诗中，对诸葛亮不避艰险、率军南征、实行“攻心”和“七纵”孟获一事，给予热情的赞颂：

五月驱兵入不毛，月明泸水瘴烟高。
誓将雄略酬三顾，岂惮征蛮七纵劳。

《吴子·图国篇》中有一段话：

夫道者，所以反本复始；义者，所以行事立功；礼者，所以违害就利；仁者，所以保业守成。若行不合道，举不合义，而處大居贵，患必及之。是以圣人绥之以道，理之以义，动之以礼，抚之以仁。此四德者，修之则典，废之则衰。

吴起的这段话，是他对道、义、礼、仁的所谓“四德”的理

解，其中心意思是说战争是政治的手段，修明政治才是避免战争的唯一方法。诸葛亮虽然取得了南征的彻底胜利，但他并没有以胜利者的姿态对南中地区少数民族颐指气使，而是在班师回朝之前，对南中地区做了妥当的安排，以具体体现他的“南抚夷越”的民族政策。诸葛亮采取的主要“和抚”措施包括：一是进一步推行郡县制，选派熟悉当地情况的人为郡太守；二是任用少数民族头领参加蜀汉各级政权；三是尊重和利用当地少数民族的风俗习惯和宗教信仰；四是帮助南中地区发展经济，加强边远地区同内地的联系；五是推行“夷汉部曲”的地方军事组织制度，进一步加强少数民族和汉族的联系。

值得指出的是，诸葛亮实行上述“和抚”政策，也不是没有人反对。例如，诸葛亮决定用当地人治理当地，“即其渠帅而用之”的做法，有人就不理解，建议派汉族官员去治理。诸葛亮对此有清醒的认识，对持这种态度的人进行耐心细致的说服工作：

> 若留外人，则当留兵，兵留则无所食，一不易也；加夷新伤破，父兄死丧，留外人而无兵者，必成祸患，二不易也；又夷屡有废杀之罪，自嫌衅重，若留外人，终不相信，三不易也。今吾欲使不留兵，不运粮，而纲纪粗定，夷、汉粗安故耳。

诸葛亮把不留汉官的道理讲得清清楚楚，由此也可看出，他的“和抚”政策是一贯的和真诚的，并不是一时的权宜之计。但是，诸葛亮毕竟是地主阶级政治家，他只能实行一些改良政策，不可能有真正的民族平等思想，不可能从根本上解决民族矛盾，消除民族间的隔阂。随着蜀汉政权对南中地区统治的加强和这一地区经济的发展，蜀汉政府对少数民族的剥削也加重了。南中地区的一些特产，如金、银、丹漆、耕牛、战马等，不断地运往蜀中，以“给军国之用”。史载诸葛亮南征班师回朝后，“南夷复叛，杀

害守将”，经李恢等人的“身往扑讨”，“诱以恩信”，矛盾才缓和一些。后来牂牁郡、兴古郡“獠种复反”，庲降都督马忠令部下“领诸营往讨”，招降得二千人。越嶲郡“叟夷叛反”，太守张嶷进行征讨，“降夷人，安种落，蛮夷率服”。《三国志》中称“终亮之世，南人未敢复反”，这是夸大之词，只能说没有发生类似他率军南征那次全局性的“叛乱”。

诸葛亮去世后，部分汉族官员从骨子里歧视少数民族，继续对他们进行严酷的盘剥和压迫，因而使他们对蜀汉朝廷产生了严重的离心倾向。在邓艾攻入蜀中腹地时，蜀汉朝廷中有人建议可转移到南中地区，继续抵抗，光禄大夫谯周持反对态度，他说：

> 南方远夷之地，平常无所供为，犹数反叛，自丞相亮南征，兵势逼之，穷乃幸从。是后供出官赋，取以给兵，以为愁怨，此患国之人也。

谯周的这番话，一来说明他对少数民族的歧视态度，二来也说明蜀汉政权对少数民族的盘剥太厉害，自己心中发虚，所以不敢轻易转移到那里，害怕少数民族乘机报复。明明是官府的苛捐杂税过重，才使得少数民族同胞同蜀汉王朝“以为愁怨”，谯周却反咬一口，诬蔑少数民族同胞是“患国之人”，这真是颠倒黑白，信口开河。要说蜀汉王朝的覆灭，其原因很多，但当权者违背诸葛亮生前所制定并身体力行的对待少数民族同胞的“和抚”政策，因而失去他们的拥护与支持，不能不说是一个很重要的方面。

不论如何，诸葛亮对南中地区少数民族实行的“和抚”政策，能够比较重视少数民族的特点，尊重少数民族的风俗习惯，在一定程度上改变了单纯“刑以威四夷”的传统民族政策，改变了东汉后期统治者一味仇杀“异类”的做法。另外，这种“和抚”政策有利于调整民族关系，有利于发展南中地区的生产，有利于加强汉族和少数民族之间在政治、经济和文化方面的联系，也有利

于维护国家的统一和安定。总之，诸葛亮的“和抚”政策在历史上起过一定的进步作用，特别是使国家统一的思想在西南地区少数民族同胞中深入人心。正因如此，诸葛亮才得到了南中地区各族人民的敬畏。诸葛亮死后，西南地区“戎夷野祀”，对他表示深切的悼念，有关诸葛亮的种种故事，至今还在西南地区各少数民族中流传。数千年来，能够获得少数民族永不停息的尊敬和怀念，诸葛亮应算是千古少有的贤人了。

说到诸葛亮对南方少数民族的“和抚”政策，不能不提及孙权的少数民族政策。南方的瓯江和闽江流域（今浙江省南部和福建省）和浙赣皖山区，是越族人民聚居的地区，当时人称这些越族人民为“山越”，他们还过着较为原始的农耕生活，日出而作，日没而息。东汉末年，孙策进军江南，平定闽瓯山越的反抗，增设郡县地方政府，加强对山越人民的统治。孙权执掌东吴政权后，为了有效地控制闽瓯，曾经不辞艰辛地巡视该地区。赤壁之战后，三国鼎立的局面基本形成，孙权稳据东南。曹操为了牵制孙权，暗中勾结丹阳郡山越酋长费栈以作内应。费栈受曹操的挑动，不时骚扰东吴的后方。孙权派遣陆逊率兵进讨费栈，以消除后顾之忧。陆逊击败了费栈，俘获越人无数，弱者编入民籍，以作劳动人手，强者编入军队，得精兵数万人。公元 216 年，曹操又暗结鄱阳郡山越酋长尤突，煽动作乱，一时间数县响应，颇具声势。孙权命陆逊、贺齐率军进剿，斩首数千，又掠得数千人，山越民被迫投降。公元 234 年，孙权命丹阳太守诸葛恪进讨丹阳郡（今浙江、安徽、江西三省边区）的山越。诸葛恪令诸将分兵把守，不与山越交锋，待谷物成熟时纵兵抢割，山越人民因而粮食不继，被迫出降，青壮者 4 万人被编入军队，老弱幼小者成为地主的佃客。

从总体上说，孙权对待少数民族的政策基本上是采取军事征服的手段。东吴政权对山越的进剿前后历经 30 多年，手段野蛮，然后进行奴役和剥削，虽然有时也“威恩”并用，“镇抚”并举，

但主要是依靠强制压服。正因为这种政策给山越人民带来了较深的苦难，所以他们反抗的次数多、规模大、时间长、地区广。孙权对山越人民实行征服有其野蛮的一面，但客观上加速了山越地区的经济开发和民族之间的融合。闽瓯地区在孙吴政权的统治下，经济开始得到发展，到孙吴政权的末年，已经建立起造船工场，促进了东吴的航海业。

纵观整个三国时期，就民族政策而言，诸葛亮是最为明智的，曹操次之，孙权又次之。

四九、西 戎

汉宣帝时的老将赵充国，采取屯田政策，安定民生，消除边患，较好地解决了汉族与西羌之间的矛盾。后世的曹操首创将少数民族从原居住地迁往中原地区的强制性移民政策，结果引发许多社会问题，被史家称为“五胡乱华”的少数民族纷纷建立政权的混乱局面，就是这种移民政策造成的恶果。

【原文】

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野处，粮米少，金贝多，故人勇战斗，难败。自碛石以西，诸戎种繁，地广形险，俗负强很，故人多不臣。当候之以外衅，伺之以内乱，则可破矣。

【译文】

西方少数民族性格强悍，贪财好利，有的筑城而住，有的野外散居，缺粮少米，财宝富足，因此人人勇而好斗，很难打败。自沙漠以西，少数民族部落众多，地阔无边，山川险要，民风强悍凶狠，不愿臣服他国。因此，只有等他们外争不断、内乱不止时，再乘虚而入、突然袭击，才能将其打败。

【解读】

古代中国西北部的少数民族主要是羌族，部落众多，散居在今天的甘肃、新疆南部、青海、西藏东北部和四川西部。汉朝的边患，除北方的匈奴之外，还有西边湟水附近一带的西羌人。西汉初年，匈奴强大，西羌成为匈奴的附庸。汉武帝为了反击匈奴侵扰，在河西建立了武威、张掖、酒泉和敦煌四个郡以后，切断了西羌与匈奴的往来，西羌便归顺了汉朝。汉朝遂派军队进入湟中（今青海省湟中县），筑令居塞（今甘肃省永登县西北），又在

湟水流域置县，设置护羌校尉，总辖羌中事务。

羌族中人口较多的有先零羌和罕、开羌部落。汉宣帝刘询时，先零羌认为汉朝待他们太苛刻，就联合西羌各部与汉朝争夺湟水流域的游牧场地。他们还派使者绕道去匈奴，向他们求援。公元前 61 年（汉宣帝神爵元年），汉宣帝得知西羌谋反，便派西羌人光禄大夫义渠·安国领着 2000 名骑兵去西羌察看。义渠·安国到了西羌，召集 30 多个先零族重要人物，把他认为很不老实的一些人全都杀了，接着又放纵骑兵烧杀抢掠，共杀了 1000 多人。先零的首领杨玉原已归顺汉朝，被封为归义侯。这时，一见义渠·安国杀西羌人，他既害怕又忿怒，就趁机率领先零士兵打进汉营。义渠·安国来不及应战，扔下被服、粮食、兵器，带领着一部分人马，仓促逃到令居。他一边坚守，一边火速派人向朝廷求救。

汉宣帝正在朝中与大臣议事，义渠·安国的部将飞马来报：先零羌起兵反叛。汉宣帝忙问御史大夫丙吉："哪位将军能够领军平定西羌叛乱呢？"年已 70 多岁的老将赵充国挺身而出，主动请缨："要平定西羌，没有谁能超过我这个老臣。"赵充国，字翁孙，原为陇西上邽（今甘肃省天水市）人，后迁徙到金城（今甘肃省兰州市西北）令居。他因善骑射而被补为羽林，汉武帝刘彻时，以假司马跟随贰师将军李广利击匈奴，因作战勇敢，拜中郎，迁车骑将军长史。汉昭帝刘弗陵时，官至后将军兼水衡都尉。与大将军霍光尊立宣帝，封营平侯。后因击匈奴有功，封为后将军、少府。赵充国为人沉勇，有谋略，通晓兵法，熟悉周边各少数民族事务。今天汉宣帝见他主动请缨，点头赞许地问道："老将军如何对付西羌人？要用多少人马？"赵充国说："百闻不如一见，我到了金城，察看了地形和了解了西羌的情况后，才能决定计策。只要陛下用我，平定西羌是用不着担心的。"汉宣帝笑了笑说："好吧。"于是，赵充国率领大军向金城挺进。

赵充国来到金城，小心翼翼地渡过湟水，到了西部都尉府，就

地把军队驻扎下来。先零羌士气高昂，天天出来挑战。赵充国吩咐将士们只准守营，不准出战。先零羌跟罕、开两部的羌人早就结下了仇恨。不久前，罕羌和幵羌的领袖靡当儿派他的兄弟雕库来向汉朝的都尉报告，说先零羌准备反对汉朝。汉朝都尉就一面把他暂时留下来，一面派人去打探。过了几天，先零羌果然起兵，还跟罕和开羌讲了和，订了约，叫靡当儿也起来反抗汉朝。雕库的部下有的也向先零羌通风报信，汉朝都尉便把雕库扣留，当作俘虏。赵充国闻听此事，马上释放雕库，安慰他说："罕、开并没有背叛汉朝，你哥哥也不会上先零的当。你先来报告，不但无罪，而且有功，你可以安心地回去，并传达皇上的旨意。皇上命令大军到这里只是惩办犯法的人，别的人一点也用不着害怕。谁要逮捕或杀死了犯法的人，不管是男女老少都有重赏。"雕库听了这一番话，高高兴兴地回去了。

赵充国安排好了罕、开那一边，便想慢慢地去收服先零羌。可是，汉宣帝见先零羌还没有归服，便又发兵6万，驻扎在边疆作为声援。酒泉太守辛武贤上书，愿意协助赵充国去打罕、开。他说："只要带上30天的口粮，从张掖、酒泉出发，两路夹攻罕、开，即使不能消灭他们，也能掳掠一批牲口和妇女。然后，明年再发兵攻打，西羌准能吓得来投降。"汉宣帝命人把辛武贤的奏章送交赵充国，让他作出决定。赵充国看罢奏章后，上书反对辛武贤的主张，指出用马驮着30天的口粮去追击敌人，不但不可能获胜，反而会让西羌人轻视汉军无知。他说："我认为不如安抚罕、开，专门对付先零。然后，再挑选有才德的官吏，尊重他们的风俗去安抚他们，他们一定会归向朝廷。现在先零羌中离开杨玉来投降的越来越多，这是安定边疆的最好办法。"汉宣帝召集大臣们商议赵充国的奏章，许多大臣都说："先零羌兵多，加上罕、开的帮助就更强了。先攻破罕、开，先零就容易收服了。"汉宣帝于是拜乐成侯许延寿为强弩将军，酒泉太守辛武贤为破羌将军，共同去进

攻罕、开，还下了一道诏书责备赵充国，催促他快点进兵。赵充国接到诏书，赶紧第二次上书，请汉宣帝不要再派兵去，更不可攻打罕、开。他说："先零羌杨玉背叛朝廷，杀害官吏，但罕、开羌并没有侵犯过边疆，也没有杀过汉朝的将士。我已经派罕、开羌的雕库宣扬皇上的威德，告诉西羌人，汉朝大军只惩办有罪的人，绝不伤害良民。西羌人都知道朝廷是奖励好人、惩办坏人的。现在不去惩办有罪的先零，反而去杀害无辜的罕、开，这哪是皇上的意思？只要惩办了先零的头子，先零就可以平定下来，罕、开便不敢背叛朝廷了。"汉宣帝再三考虑，觉得有道理，就依了他的话，不再派兵了。

由于赵充国只守不战，先零羌认为他只是来防守的，就慢慢地松懈下来。赵充国看准了时机，突然向先零羌进攻，杨玉的兵马被打得一败涂地，汉军掳去了牛、羊10万头，战车4000多辆。赵充国获胜后，立刻把军队开到罕、开的地界驻扎下来，吩咐将士不准抢劫。罕、开百姓夹道欢迎汉军，靡当儿亲自到汉营里来拜见赵充国。赵充国用上等的酒筵招待他，还送他很多礼物，嘱咐他好好地治理罕、开百姓，不可反对汉朝。靡当儿这才放心，诚心诚意地与汉朝和好。

赵充国联络好了罕、开，又回到先零。他向汉宣帝呈报经过，汉宣帝就封破羌将军辛武贤为副将，协助赵充国。这时候，先零羌投降汉军的已经有1万多人了。赵充国见先零羌投奔的越来越多，就改变策略，用步兵屯田的办法来代替骑兵的进攻。他第三次上书说："大军远在外地，每天所费的粮食和草料已经不少了，要是老这么守着，不但耗费财物，而且士兵、民夫也都太辛苦了。西羌只能用恩德去收服，不能用兵力去消灭。这里可以开垦的土地有2000多顷，我愿意撤退骑兵，单单留下1万步兵，一面屯田，一面防守，西羌就能够这么平静下去了。"

与汉朝一般将领不同，赵充国对待羌人的反抗不是一味采取

镇压，主要以恩信招降，特别是以屯田安定民生，消除边患，颇为成功。屯田是朝廷利用士卒、谪戍罪犯和招募农民开垦荒地，生产粮食，以供军需的重要措施。秦始皇和汉文帝时都实行过屯田，但效果不显。至汉武帝时，因为对匈奴的大规模战争取得胜利，屯田也得到大大扩展，原来的移民实边措施逐步发展为大规模系统的屯田制度。屯田由于兼顾军事和民生两个方面，所以一直是汉朝消除边患的重要方略。赵充国在给宣帝的奏疏中，详细陈述了留兵屯田的12条好处，史称“便宜十二事”。其中有：步兵九校，屯士万人，一面守边，一面从事生产，居民不失农业；军马一月之食等于田士一岁费用，罢骑兵可以节省大量费用；以闲暇时所伐木，缮治邮亭，充入金城，等等。赵充国认为，“留屯田，得十二便，出兵失十二利。”他写好奏章后，令差役飞马送到朝廷。汉宣帝又召集大臣们商议屯田大事，开始时反对的占多数。于是，汉宣帝下令赵充国赶紧进兵，说：“依照将军这个办法，什么时候才能够把西羌的头子杀了呢？什么时候才能得胜回朝呢？”赵充国又第四次上书说：“西羌的风俗习惯虽然跟中原的不一样，可是爱护亲戚，害怕死亡、尊敬好人，痛恨坏人，喜欢利益，躲避灾害，这些跟汉朝人完全一样。西羌一共只有5万人，除了在战场上打死的以外，前前后后投降的就有1万多人，我们陆续把他们放回去，叫他们去劝告亲戚、朋友来归附的也有70起。现在跟着杨玉反对朝廷的不过七八千人左右，听说他们每天还有饿死的和逃亡的。只要我们一面屯田防守，一面劝化他们，西羌是能够服从朝廷的。”汉宣帝于是下诏，让辛武贤仍旧回到酒泉去做太守，把各路骑兵都撤回来，只留下赵充国屯田的步兵。果然，杨玉手下的若零、弟泽等人杀了杨玉，率领4千多人投到汉军这边来。汉宣帝把若零和弟泽两个首领封为王，把另外几个重要的人封为侯，又在金城设置“金城属国”，让投奔汉朝的西羌人住在那里，又叫西羌人推荐几人为“护羌校尉”。这样，西羌那边完全安定下来了。不久，

汉宣帝下诏赵充国和屯田的士兵，让他们都撤回来，把那些开垦了的土地全部留给西羌人自己去耕种，西羌终于稳定了下来。匈奴听到这个消息，更不敢侵犯汉朝了。

赵充国在招降西羌方面，很有战略眼光和策略水平，他每次给汉宣帝上奏章，都是从事实出发，充分说理。例如，他关于屯田的疏奏正要送出时，便接到汉宣帝要他继续进军的诏令。儿子劝他按皇帝旨意办，不要送奏折冒风险，他不但不听，还责备儿子“不忠”。结果奏折送上去后遭到皇帝拒绝，赵充国不甘心，又上书申述自己的意见，这样反复多次，终于说服了朝中君臣，采纳了他的屯田政策。《汉书·赵充国传》中记载：

> 充国奏每上，辄下公卿议臣。初是充国计者什三，中什五，最后什八。有诏诘前言不便者，皆顿首服。丞相魏相曰：“臣愚不习兵事利害，后将军数画军册，其言常是，臣任其计可必用也。”

50年代后期，有一次毛泽东邀请老朋友、历史学家周谷城先生到中南海的露天游泳池游泳。游罢后上岸，毛泽东手里拿着一本线装的《汉书》，翻到《赵充国传》时，对周谷城说：

> 这个人很能坚持真理，他主张西北设屯田军，最初赞成者只十之一二，反对者十之八九。他因坚持真理，后来得到胜利，赞成者十之八九，反对者只十之一二。真理的贯彻，总要有一个过程，但要坚持。无论是过去和现在，都是如此。

赵充国的奏章之所以有说服力，是因为他坚持真理，主张靠恩德感化西羌人，而不单纯依靠武力和强权。这种对待少数民族的政策经得起实践和历史的检验，因而是正确的。不久，赵充国以年老请求辞职，但朝廷遇有关于周边少数民族的重要事务，仍不时征询他的意见。

东汉初年，羌族内迁至今陕西、甘肃一带，与汉族杂居，遭

到官吏和地方豪强的奴役。公元107年（汉安帝永初元年），东汉政府强行征发羌人从军出征，羌人被迫发动武装起义。他们以简陋的武器，两年中多次击败东汉派来镇压的军队。公元111年（永初五年）9月，汉阳人杜琦等举行起义，并与羌人联合。至公元118年（汉安帝元初五年），起义军坚持斗争12年，终于被东汉政权血腥镇压下去了。然而，东汉政权为此耗军费2百余亿，兵士死者亦不计其数，封建统治遭到沉重打击。羌人起义虽被镇压，但羌族人民的反抗并未结束，又分别于公元140年（汉顺帝永和五年）和公元159年（汉桓帝延熹二年）两次大规模举行武装起义，坚持斗争10余年。羌人起义前后经历数10年，虽终被镇压，但东汉统治却摇摇欲坠。

刘备占据西蜀后，在“和戎”方面成绩较大，最主要的成果就是争取西凉首领马超归顺。马超与其父凉州刺史马腾，在西凉地区长期经营，与羌、戎族的关系很好。刘备占据汉中后，封马超为平西将军，兼领凉州牧（当时凉州仍在曹魏统治之下，因此这是一个虚衔），进行和戎工作，成效显著。马超去世后，蜀汉政权与羌、戎之间的关系也比与曹魏政权好得多。唯一的一次冲突发生在公元232年（蜀汉后主建兴十年），汶山郡羌人起义，诸葛亮命治中从事马忠及将军张嶷等前往安抚。虽然蜀军占绝对优势，但马忠和张嶷仍忠实执行诸葛亮的“和抚”政策，很快便平息了这次起义。

汉魏以来，北方边疆地区的匈奴、羯、鲜卑、氐和羌等少数民族大批迁居内地。西晋时期，各族的内迁仍然不断增加，他们在归附的名义下，成群地进入中原地区，与当地的汉族人民杂居，但实际上仍保留着原有的部落组织、生活习俗和语言。由于西晋末年的战乱和饥荒，大批汉人流亡南方，关中及北方许多地区的居民主要是各少数民族。西晋王朝把内迁的各少数民族编入州郡进行统治，对一些上层人物加以优待笼络，下层劳动人民则受到

残酷的压迫和剥削。有的地方官甚至掠卖少数民族人民，一枷锁两人，卖给汉族地主作为奴仆或佃客，北方的民族矛盾十分尖锐。从西晋初期开始，就多次发生少数民族起兵反晋的斗争。

大量边疆少数民族迁居内地，成为西晋的一大社会问题，不断有人提出“徙戎”的主张，建议把内地的少数民族迁返原居地，但都没有被朝廷采纳。《晋书·江统传》中记载，公元 298 年（西晋元康八年），孟观、沈毅率兵西讨作乱的氐族首领齐万年，平息了经年在关、陇一带滋扰的少数民族氐、羌，捉住了齐万年。时任尚书郎的江统，于第二年写了一份《徙戎论》上奏朝廷，想从根本上根绝“四夷乱华”的祸害。江统认为，“非我族类，其心必异，戎狄志态，不与华同”，建议趁着军事上取得胜利之时，把氐、羌等少数民族从关、陇一带迁往更西边的地方去，还其本土，以“释我华夏纤介之忧”。这个建议未被采纳。不到 10 年，西边的少数民族果然兴兵进攻中原，时人都佩服江统的深远见识。

将少数民族从原居住地迁往中原地区的强制性移民政策始于曹操，后来引发了一些社会问题。江统据此建议再将少数民族迁回去，以解决这些社会问题。几十年过后，引出了被后世史家称为所谓的“五胡乱华”，是指 5 个少数民族先后建立了政权，它们是：匈奴人刘渊于公元 304 年建立汉（前赵），羯族人石勒于公元 319 年建立后赵，氐族人符洪于公元 350 年建立前秦，鲜卑人慕容垂于公元 384 年建立后燕，羌族人姚苌于同年建立后秦，等等。对于这种后果，有人将其归咎为西晋朝廷没有采纳江统的建议。实际上，不管迁与不迁，只要当时政权的民族政策不对头，对少数民族进行欺视和压迫，政治上欺视他们，经济上压迫他们，人格上污辱他们，那么，只要一有风吹草动，他们就会起来反抗。

毛泽东在读《江统传》时批注道：“迁亦乱，不迁亦乱。在封建时代非乱不可。千数百年后，得化为不乱始辑耳。”毛泽东的言外之意，是说我们今天的少数民族与汉族和睦相处，拥护中央政

府，关键在于我们的民族政策好。如果持有大汉族主义的民族观，那么任何见解都是错的，在这种思想指导下所采取的措施也都是一些权宜之计，纵然一时一事可以奏效，但时间一长还是要出乱子。既要克服大汉族主义和地方民族主义，又要维护和照顾少数民族的利益，同时汉族更要帮助少数民族发展经济，这才是正确的民族政策。在这种民族政策下，即使个别地方或者个别时候会出一些小乱子，但不会出现大规模的动乱，因为少数民族与汉族的关系是休戚相关、甘苦与共的关系，根本利益是一致的，没有发生动乱的根源，而只是一些枝节问题，这些问题总是好解决的。

五十、北 狄

汉武帝刘彻五击匈奴，从根本上遏制住了匈奴对中国北部地区的入侵骚扰；唐太宗李世民抛弃“非我族类，其心必异”的狭隘民族意识，采取比较开明的民族政策，取得了辉煌成就，被当时各少数民族拥为“天可汗”。目前国际上地区冲突不断，其中一个重要原因就是民族矛盾与种族矛盾逐渐暴露。解决冲突的唯一办法就是和平谈判，单纯依靠武力是不能从根本上解决问题的。

【原文】

北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失则北遁，长山广碛，足以自卫。饥则捕兽饮乳，寒则寝皮服裘，奔走射猎，以杀为务，未可以道德怀之，未可以兵戎服之。汉不与战，其略有三：汉卒且耕且战，故疲而怯，虏但牧猎，故逸而勇。以疲敌逸，以怯敌勇，不相当也，此不可战一也。汉长于步，日驰百里，虏长于骑，日乃倍之。汉逐虏则赍粮负甲而随之，虏逐汉则驱疾骑而运之，运负之势已殊，走逐之形不等，此不可战二也。汉战多步，虏战多骑，争地形之势，则骑疾于步，迟疾势悬，此不可战三也。不得已，则莫若守边。守边之道，拣良将而任之，训锐士而御之，广营田而实之，设烽堠而待之，候其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除矣，人不疲而虏自宽矣。

【译文】

北方少数民族居无定所，常年追逐水草丰茂的地方，过着迁徙不定的游牧生活。形势有利时就向南侵略，形势不利时就向北逃遁，凭借着延绵不断的山峦和广袤无边的沙漠，足以自卫。他们日常喝奶解渴，吃肉充饥，兽皮当被，貂裘作衣，以骑马射箭取乐，凭打猎杀畜为生。对待这种民族，既不能以道德感化他们，也不能以武力征服

他们。自古以来，汉族军队不与少数民族交战，大体上有三个原因。汉族军队一边种田一边打仗，因此既疲劳又胆怯，而少数民族一边放牧一边打猎，因此既安逸又勇敢。用疲劳对抗安逸，以胆怯对抗勇敢，很不相称，这是汉族军队不与少数民族交战的第一个原因。汉族军队长于步行，一天只能走一百余里；少数民族长于骑马，一天可以行二百余里。汉族军队追赶少数民族需要随身携带粮草辎重，负担沉重，步履艰难；而少数民族追赶汉族军队则只需策马奔驰，行动迅速，进退灵活。双方的运输方式差别很大，行军速度更不可相提并论，这是汉族军队不与少数民族交战的第二个原因。汉族军队多为步兵，少数民族多为骑兵，当双方需要争夺同一有利地形时，骑兵要比步兵快得多，两个兵种机动性差别悬殊，这是汉族军队不与少数民族交战的第三个原因。在不得已的情况下，为了保家卫国，不如坚守边防。守追的良策是：选拔良将担任要职，训练精兵严守边境，将士屯田补充军需，设置哨卡观察敌情，待敌空虚乘机出击，伺其衰弱战而胜之。追样就可以做到无需耗费资财而敌人自行衰弱，不用烦劳将士而敌情自然缓解。

【解读】

北狄主要是指匈奴，亦称“胡”。匈奴是中国北方的一个古老民族，战国时活动于燕、赵、秦以北地区，战国末年逐渐强大。秦汉之际，冒顿单于统一各部，势力强盛，统治了大漠南北广大地区。冒顿姓挛鞮，公元前209年（秦二世元年）杀父头曼后自立，

加强匈奴内部组织，建立军政制度，东灭东胡，西逐月支，并夺取楼兰、乌孙、呼揭及其旁26国的土地，北服丁零，南服楼烦、白羊，并进占秦的河南地（今内蒙古河套地区一带），势力强大。汉朝时不断南下侵扰，对西汉王朝形成严重威胁。西汉前期对匈奴基本上采取防御政策，汉武帝时转采攻势，多次进军漠北，匈奴受到很大打击，势力渐衰。公元前52年（汉宣帝甘露二年），呼韩邪单于附汉，次年来朝。呼韩邪名稽侯珊，公元前58年（汉宣帝神爵四年）立为单于，后为兄郅支单于所败，于公元前52年（汉宣帝甘露二年）归附西汉，次年率所部南迁汉光禄塞下（今内蒙古固阳县西南），汉宣帝把宫人王昭君嫁给他。在西汉的支持下，他恢复了对匈奴全境的统治，其后六七十年间，汉与匈奴之间经济文化交流频繁。公元48年（东汉光武帝建武二十四年），匈奴分裂为两部，南下附汉的称为南匈奴，留居漠北的称为北匈奴。南匈奴屯居朔方、五原、云中（今内蒙古自治区境内）等郡，东汉末分为五部。西晋时，曾先后建立赵、夏、北凉等国。南匈奴因长期与汉族杂处，逐渐与汉族相融合。公元89年（汉和帝永元元年）北匈奴为东汉和南匈奴所击败，一部分留居鄂尔浑河流域，后为鲜卑所并，另一部分西迁，经中亚细亚，至公元四世纪到达东欧。四世纪后期，匈奴人战胜阿兰人、东哥德人等，又击败东罗马帝国，侵入中欧，以班诺尼亚（今匈牙利）为中心，进行活动。阿提拉统治时，其疆域大致东起里海，西至波罗的海和莱茵河。公元451年沙隆之战失败。公元453年阿提拉逝世，帝国迅速瓦解。

秦汉时期，北方的匈奴一直对中原王朝构成强大的威胁。战国至秦朝，都是以筑长城进行防御。在秦代，匈奴曾一度为蒙恬所击败，逃往漠北，有十多年不敢南下。秦朝末年，匈奴趁楚汉相争之机再度崛起，在英勇善战的冒顿单于统率下，四面出击，重新控制了中国西北部、北部和东北部的广大地区，并对新兴的汉王朝构成严重威胁。史载“汉兴以来，胡虏数入边地，小人则小

利，大人则大利；高后时再入陇西，攻城屠邑，殴略畜产；其后复入陇西，杀吏卒，大寇盗"，给中原地区民众带来深重的灾难，严重威胁着中国北部边境的安宁。一则匈奴的侵扰妨害了边境地区的生产和生活的正常秩序；二则当时汉朝的一些敌对政治势力常常与匈奴相勾结，因此，如何处理与匈奴的关系，成为汉朝统治者治国安民的急务。

汉高祖刘邦统一中原后，想凭借武力征服匈奴，于是亲率40万大军北伐匈奴，结果中了冒顿单于的诱兵之计，在平城被包围了七天七夜，差点丧命。刘邦自平城受困回来以后，对冒顿在北方边境的不断侵扰，感到非常忧虑，但又无力对付。他问大臣刘敬有什么办法没有，刘敬提出了"和亲"的建议，就是把汉室公主嫁给冒顿单于，与匈奴结为亲戚，以缓和它对边境的侵扰。刘邦认为当时也只有这个办法可行，于是就准备把鲁元公主送去。吕后知道后，日夜痛哭流涕。刘邦无奈，只好在民间物色了一位美女，宣称是嫡长公主，派刘敬护送到匈奴。冒顿单于喜出望外，就把这位"嫡长公主"立为阏氏（即皇后），又在百官面前与刘敬缔结了和亲盟约。从此后，汉朝开始采取和亲的政策，跟匈奴的关系暂时缓和下来了。

德国著名军事理论家克劳塞维兹用"目的——巴黎，目标——法军"来说明目标与目的的差异。"和亲"的目标是与匈奴结盟，而目的是为了保证汉朝边境的安宁。因此，从当时国家安定和人民康乐的大局来看，"和亲"不失为一种比较有效的策略。但是，和亲并没有像刘敬所一厢情愿的那样，完全阻止匈奴的侵扰。在冒顿单于死后，这种侵扰有时仍然达到很严重的程度。公元前166年（汉文帝十四年），匈奴寇边，杀北地都尉卬，汉朝动员了10万兵力，才将匈奴骑兵击退。尽管如此，汉王朝仍然没有放弃和亲政策，公元前162年（汉文帝后元二年），汉文帝刘盈又重申和亲之约：

> 夫久结难连兵，中外之国将何以自宁？今朕夙兴夜寐，勤劳天下，忧苦万民，为之恻怛不安，未尝一日忘于心，故遣使者冠盖相望，结彻于道，以谕朕志于单于。今单于反古之道，计社稷之安，便万民之利，新与朕俱弃细过，偕之大道，结兄弟之义，以全天下元元之民。

和亲的维护需要双方有足够的诚意，而且常常是双方力量达到某种平衡的结果，一旦这种力量平衡被打破，和亲就很难继续。西汉前期由于实力不逮，只能对匈奴采取和亲政策，进行消极防御，“年年送金、絮、采、缯以奉献之”，蒙受了极大的耻辱。西汉王朝经过 60 余年的休养生息，国力充实，雄才大略的汉武帝再也无法忍受这种和亲的屈辱，于是立志北伐匈奴。

匈奴之所以能横行边地，屡战屡胜，主要原因之一就是它拥有一支强大的骑兵部队，“控弦之士三十万”，作战时“人人自为趋利，善为诱兵以包敌。故其逐利，如鸟之集；其困败，瓦解云散矣”。汉军当时以步兵为主休，它在飘忽无定、机动性强的匈奴铁骑面前常处于下风，无可奈何，“险道倾仄，且驰且射，中国之骑弗与也”。汉军要反击匈奴，平定边患，军事上的重要准备之一，就是需要适时地进行兵种建设上的战略转移，建设一支强大的骑兵部队，从根本上扭转汉朝军队同匈奴抗衡中兵种对比上的劣势。汉朝统治者对这一问题是有着深刻认识的，早在文景统治时期，国家就趁着“休养生息”政策的实施所带来的经济繁荣，为建立强大的骑兵部队进行准备。当时朝廷鼓励公私养马，并收到显著的效果，“众庶街巷有马，而阡陌之间成群”，公家喂养的马也多至 45 万匹，这样就为骑兵的高度发展提供了必要的前提。汉武帝登基后，展开了全面反击匈奴的战争准备。在军事方而除了健全军制和修筑道路外，最重要的措施便是建设大规模的骑兵部队，并积极选拔善于指挥骑兵集团作战的青年将领，卫青和霍去病就是在这种背景下被发现并受到重用的，他们也因与匈奴作战而功勋

卓著，成为传颂千古的历史名将，特别是霍去病所说的“匈奴未灭，无以家为也”的豪言壮语，已经成为中华民族自强不息精神的象征。

骑兵的主要特点是快速机动，“能离能合，能散能集，百里为期，千里而赴，出入无间”，并具有强大而猛烈的突击力，类似于现代条件下由装甲机械化部队组成的“快速兵团”。汉武帝扩建骑兵集团，使之成为战场上独立作战的主要兵种，这样就使得汉匈战略态势发生了根本性的变化。汉军从此便可以机动对付敌之机动；可以远程奔袭，能够实施迂回、包围、分割、围歼，赢得战场上的主动优势地位。正是在这样的历史条件下，汉武帝发动了5次大规模反击匈奴的战役，从根本上遏制住了匈奴对中国北部地区的入侵骚扰，“匈奴远遁，而幕南无王庭”。汉武帝执政期间，不但开通了河西走廊，将匈奴逐至漠北，而且将西域诸国从匈奴的奴役之下解放出来，置于汉朝政府的管辖之下，为多民族统一的封建中央集权制国家的巩固和发展作出了重要贡献，这一历史功绩是永远不可磨灭的。

汉武帝对匈奴发动的战争虽然取得了胜利，但和亲政策并没有被废弃，一直被采用着。到汉元帝刘奭时，宫女王昭君就是在这种和亲政策下，自愿出塞嫁给呼韩邪单于的。公元前33年（汉元帝竟宁元年），呼韩邪单于再次朝汉，元帝以王昭君嫁给单于，号“宁胡阏氏”。从此匈奴不断朝汉，遣子入侍，双方和睦相处，有60多年没有发生战争。王昭君出塞和亲也成为流传至今的历史佳话。董必武于1965年10月参观呼和浩特市南郊的“昭君墓”时，即兴赋诗，对这种和亲政策予以充分肯定：

昭君自有千秋在，胡汉和亲识见高。
词客各怀胸臆懑，舞文弄墨总徒劳。

和亲并不是汉朝与匈奴关系的特有方式，汉朝与乌孙以及其

它西域国家也都有过这种关系。公元前 105 年（汉武帝元封六年），武帝以江都王女刘细君与乌孙王和亲。这次和亲带有明显的政治目的，即联合乌孙，迫胁匈奴。刘细君死后，汉朝又以楚王刘戊之孙解忧为公主嫁给乌孙王岑陬，以此进一步加强了汉朝与乌孙的联系，使乌孙成为箝制匈奴的重要力量。总的来说，和亲不仅是中原王朝为维系与周边各族友好相处的一种政治手段，它在促进文化交流和经济技术交流方面所起的作用和影响更加持久，更加深远。

隋末唐初，北狄主要是北方的突厥，势力强盛，屡屡进犯边境，掠夺唐边民财物。公元 626 年（唐高祖武德九年）冬，唐太宗李世民刚刚经过“玄武门之变”继位，突厥的颉利、突利二可汗率领 20 万人马，到达渭水便桥的北面，派酋帅执矢思力来朝廷窥探情况。他虚张声势地说：“我突厥两位可汗率兵百万，现在已经到达了。”要求太宗给予答复。唐太宗说：“我与突厥曾当面议定和亲，你们背信弃义，我则问心无愧。为什么率兵侵人我京畿之地，自夸强盛？我要先宰了你！”吓得执矢思力连喊饶命。萧禹、封德彝等大臣请求太宗以礼相待，把他放回去。唐太宗说：“不行！现在我若把他放回去，突厥一定认为我惧怕他们。”下令将执矢思力囚禁起来。唐太宗说：“颉利听说我们国家最近有内乱，又见我初即帝位，所以率领大军直逼京师，认为我不敢抵抗他们。我如果闭门自守，突厥就一定会纵兵大肆抢掠。强弱的变化形势，就决定于这次的对策。我要单骑匹马一人独自出阵，以此表示对他们的轻视，然后再展示和显耀我国的军容军威，让他们知道我们有充分的决心与他们打仗。我们出其不意，大出他们所料，就会一举制服他们。”于是唐太宗单人匹马来到渭水边，隔着河与颉利可汗对话。颉利猜不透唐太宗的意图。不一会儿，唐朝大军陆续到达，颉利看见唐军军容盛壮，又知道执矢思力已被拘禁，非常害怕，主动请求结盟，引兵退去。这就是历史上闻名的“便桥之

盟”。自此以后、唐太宗采取“中国既安，四夷自服”的方针，与突厥平安相处，不轻启战端，而是集中力量安定国内，恢复和发展生产。

公元628—629年（唐贞观二至三年），北方草原上大雪成灾，平地数尺，冻死了很多牲畜，突厥部发生饥荒。一直遭受东突厥奴役的铁勒诸部纷纷叛走，更严重地削弱了东突厥的势力。这时，朝廷内群臣纷纷请求发兵击东突厥，唐太宗坚决不同意，他说：“新与人盟而背之，不信；利人之灾，不仁；乘人之危以取胜，不武。纵使其种落尽叛，六畜无余，朕终不击，必待有罪，然后讨之”。不久，东突厥内部发生尖锐冲突，颉利可汗兄子突利可汗率部归降唐朝，契丹和铁勒诸部也相率来附。

公元629年，唐太宗以颉利既请求和亲而私援割据称雄的梁师都，命兵部尚书李靖大举出击东突厥。次年，唐军大获全胜，擒获颉利。唐太宗采纳中书令温彦博的建议，把突厥部众妥善地安置在河南一带的朔方之地，“全其部落，得为捍蔽，又不离其土俗，因而抚之，一则实空虚之地，二则示无猜之心，是含育之道也”。他在东自幽州、西至灵州的突利所居地设置顺、佑、化、长四州都督府；分颉利所居地为六州，左置定襄都督府，右置云中都督府。这些府州的都督、刺史由他们本族的首领担任，可以世袭。唐太宗告诫新任顺州刺史突利说：“今命尔为都督，尔宜善守中国法，勿相侵掠，非徒欲中国久安，亦使尔宗族永全也”。当时，还有许多少数民族的酋长被授予将军、中郎将之职，五品以上官吏就有百余人，布列朝廷，几乎与汉族武官相同，而随从迁居长安的各少数民族近万家。顺、佑等州属于“羁縻州”，一般不向朝廷正式呈报户口和缴纳赋税，按本民族的习惯处理本族事务，但它又隶属于朝廷，必须向皇帝进贡，执行朝廷政令。这种方式既有利于维护中央集权和国家统一，也有利于维护汉族和少数民族的和睦关系。后来，唐太宗又同样在铁勒及其他少数民族居住的西北、东

北等地区设置羁縻州，使“前王不辟之土，悉请衣冠；前史不载之乡，并为州县”，从而形成了一个有着广袤疆域的统一的多民族国家。

公元634年（贞观八年），唐朝西部的吐谷浑汗国不断进犯凉州等地，唐太宗先后10次派遣使者去劝说，又亲自对其使者说明利害关系。但吐谷浑可汗终不听劝阻，他才派兵进击。吐谷浑战败后，他仍允许与其可汗和亲，先后把宗室女弘化公主、金城公主和金明公主嫁到吐谷浑，同时赠以大量的缯彩，吐谷浑也把数以万计的马、牛、羊供应内地，大大地改善了民族关系。

薛延陀是铁勒的一支，东突厥瓦解后，联合其他部族雄踞漠北。公元642年（贞观十六年），太宗对侍从群臣说：“北狄世为寇乱，今延陀倔强，须早为之所。朕熟思之，惟有二策：选徒十万，击而虏之，涤除凶丑，百年无患，此一策也；若遂其来请，与之为婚媾，朕为苍生父母，苟可利之，岂惜一女！”宰相房玄龄回答说：“遭隋室大乱之后，户口太半未复，兵凶战危，圣人所慎，和亲之策，实天下幸甚。”于是，唐太宗决定把新兴公主嫁给薛延陀真珠可汗，后来虽因故未能实现，但双方的关系得到了改善。唐太宗还远嫁文成公主到吐蕃，吐蕃赞普（即国王）松赞干布欢欣鼓舞，亲自到柏海（今青海省札陵湖）迎亲。唐蕃和亲不仅促进了唐与吐蕃的友好关系，而且对西藏乃至整个中华民族的历史产生了极为深远的影响。

在中国封建帝王中，唐太宗对少数民族不怀偏见或很少有偏见，是非常难能可贵的。他一生孜孜不倦地追求实现“华夷一家”的目标，因而能够比较平等地对待少数民族，能够比较妥善地处理民族问题，这在历代帝王中也是仅见的。他说：“夷狄亦人耳，其情与中夏不殊。人主患德泽不加，不必猜忌异类。盖德泽洽，则四夷可使如一家；猜忌多，则骨肉不免为仇敌”。公元647年（贞观二十一年），唐太宗和群臣在翠微殿议论政事时，问道：

"自古帝王虽平定中夏，不能服戎狄。朕才不逮古人而成功过之，自不谕其故，诸公各率意以实言之。"群臣一时竞相歌功颂德，盛赞他的功德如天地。唐太宗却比较实事求是地做了总结，在讲到关于民族问题时，他说："自古皆贵中华、贱夷狄，朕独爱之如一，故其种落皆依朕如父母。"

公元 647 年（贞观二十一年），西北各少数民族在回纥以南、突厥以北开辟了一条通向长安城的道路，一路上设置了 68 个驿站，为往来的使者提供马匹和饮食，"是时，四夷大小君长争遣使入献见，道路不绝，每元正朝贺，常数百千人"。唐太宗被各少数民族的酋长拥为"天可汗"，这条路名为"参天可汗道"。这种情景十分生动地反映出唐朝贞观年间四海一家的兴旺景象，这是唐太宗抛弃"非我族类，其心必异"的狭隘民族意识，采取比较开明的民族政策所取得的辉煌成就。公元 649 年（贞观二十三年）5 月，唐太宗病逝，当各少数民族首领和来长安朝贡的使者听到天可汗去世的噩耗时，无不失声恸哭，如丧考妣。他们用剪发、以刀划脸、割耳等各族遭大丧的礼节来表示哀悼。此情此景，催人泪下，生动地说明唐太宗的民族政策所取得的巨大成功。

目前，国际上地区冲突不断，其中一个重要原因就是在"冷战"结束之后，由于没有建立起新的政治与经济新秩序，在原来意识形态之争掩盖下的民族矛盾与种族矛盾逐渐暴露，从而引发了许多有关政治、经济、军事、领土、文化和宗教等方面的冲突，甚至爆发了局部战争。非洲许多国家的内战、俄罗斯车臣内战、波黑内战、南斯拉夫联盟科索沃地区冲突、阿富汗内战，以及影响印度与巴基斯坦两国关系、进而影响整个南亚地区的和平与稳定的克什米尔问题等，无不是由于民族与宗教矛盾所引起的。更有甚者，如果冲突进一步激化，还会对人类的未来构成极其严重的威胁，1998 年 5 月印度与巴基斯坦两国相继进行了 11 次核试验，就是这种威胁的直接体现。因此，如果民族与宗教矛盾不能得到

妥善解决，这些地区的人民就会长期遭受战乱之苦，这个世界就一刻也得不到安宁。

有道是：冤家宜解不宜结，解铃还须系铃人。解决上述矛盾的唯一办法就是各个国家、各个民族一律平等，相互尊重，通过和平谈判解决争端。整个人类社会发展的历史证明，战争虽然是政治的继续，但单纯依靠战争不能从根本上解决问题。中国人有“服于德，而不服于力”的传统，将它用于处理民族矛盾方面，也是适用的。世界需要爱，所谓“爱”就是宽容，大家和平相处，协商共事，而以大欺小、以强凌弱的强权政治就是不宽容，因而是不可能从根本上解决问题的。

跋

诸葛亮在我国历史上可谓家喻户晓、妇孺皆知，是一位富于传奇色彩的杰出人物。在《三国演义》中，他更是被塑造成一位能够呼风唤雨、神鬼莫测的“超人”，品德高尚、智慧奇绝的“完人”。实际上，诸葛亮并不是“神”，他的智慧与才能都是通过刻苦学习与实践活动得来的。由于他的杰出成就与深刻思想，使他成为三国时期一位杰出的政治家、军事家与思想家，堪称我国历史上将相群英谱中的一颗耀眼明星。

除了有关诸葛亮的传奇故事与文治武功之外，他的著作更能够准确体现其深刻的政治、军事思想。诸葛亮死后不久，西晋著作郎陈寿编辑《诸葛亮集》并上奏晋武帝司马炎，这是最早的有关诸葛亮的著作集。诸葛亮著作颇丰，后来由于年代久远，大多流散亡佚。现在所能见到的各种诸葛亮文集，皆由后人从有关志籍和类书中辑录而成，其中以清代历史学家张澍编辑的《诸葛忠武侯文集》（即今中华书局出版的《诸葛亮集》中的诸葛亮著作部分）流传较广，也最为可信。

《心书》（或《孔明心书》）亦称《新书》或《将苑》，是诸葛亮的一部重要军事著作，原文共50篇。诸葛亮在书中博采《孙子》、《吴子》、《六韬》、《左传》之言，从各个角度论述为将之道，是反映我国古代军事思想的代表作，也是诸葛亮本人的战略战术思想以及治军带兵方略的集中体现，对于今天的现实生活仍然具有积极的借鉴作用。原著言简意赅，妙语连珠，警句迭出，在文学上具有极高的欣赏价值。

近10多年来，国内外掀起一股“孙子热”，有关的研究专著

目不暇接，而对诸葛亮这位知名度更高的杰出人物的著作，虽然有许多学者进行翻译与注释，但对其进行深入系统研究的专著笔者还没有见到。笔者怀着对诸葛亮这位千古伟人无限景仰的心情，近10年来利用业余时间对他的这部著作进行了翻译，力图在忠实反映原著基本思想的基础上，体现出原著的行文风格。本书的“解读”是笔者结合大量的史料与事例，对原著的精神实质进行的诠释，以求对现实生活有所益处。

特别令笔者荣幸和感动的是，原中顾委秘书长李力安同志，以年近八旬之躯，不仅审阅了部分文稿，而且还亲笔为本书写了序，这充分表现了李老对作者的极大鼓励和对青年一代的殷切期望，笔者在此对李老表示衷心的感谢。

本书能够得以完成并顺利出版，得到许多同志的热情帮助和支持。中国核工业总公司吴放，德国洁高公司田培义，中国科学院高能物理研究所王宝义、魏龙，新华通讯社对外部徐静等同志，对笔者撰写本书一直给予热情的鼓励；核电秦山联营公司雷鸣泽，国家外国专家局郑杰，太极计算机公司郑保才，中国科学院冰川冻土研究所张耀南，《视野》杂志社夏志勇等同志，对本书的出版给予了极大的支持；新华出版社李树林、贾允河，博士达管理信息中心吴玉敏等同志，以极大的热情和极高的效率促成了本书的出版与发行。在本书出版之际，谨向上述同志和所有关心本书出版的人士表示衷心的感谢。

由于笔者阅历不广，水平有限，书中所引史料与资料不一定完备与准确，一些观点不一定全都正确，敬请读者批评指正。

殷　雄

1999年6月18日于北京